الادارة

مجلة علمية ربع سنوية

- التفصيل والتوقيت ــ الفاقد والضائع والعاطل جهدا ومالا ــ الحوافز والروادع
- ادارة الضرائب ــ حوار فى ندوة دولية
- مناهج وأساليب التنمية الادارية
- تخطيط الخدمات فى التعمير
- مفهوم ومشكلات ادارة التنمية
- المسارات الصحيحة لوظيفة العلاقات العامة فى الأزمات

يصدرها اتحاد جمعيات التنمية الادارية

المجلد السابع

العدد الثالث ○ يناير ١٩٧٥

الإدارة

مجلة علمية ربع سنوية
يصدرها اتحاد جمعيات التنمية الادارية

العدد الثالث
يناير ١٩٧٥

مذكرة من التحرير

التفصيل والتوقيت

الفاقد والضائع والعاطل جهدًا ووقتًا ومالًا

الحوافز والروادع

البيان الذى تقدمت به الحكومة يوم٢٨ نوفمبر الماضى الى مجلس الشعب واوضحت فيهماتعتزم اتباعه من سياسة وما تقترحه من معالجات لمشكلات كثيرة تخفف بها أحمال الناس ومتاعبهم يتضمن حلولا لهذه المشكلات ، حلولا قابلة للشروع فيها عاجلا،وحلولا لا تزال تحت الدراسة، ومقترحات ترى أن توضع موضع النظر فى وقت قريب أو بعيد . ولن نعرض لتفصيلات ذلك البيان الواسع المدى وما جاء فيه من حلول عاجلة أو حلول مؤجلة اجلا قريبا أو مقترحات جديرة بالبحث ، فقد قرأه الناس وسمعوه وتدبروا مابه من هذا القبيل . وبيان الرد على بيان الحكومة من اللجنة المختصة بمجلس الشعب عالج هو الآخر بعض المشكلات والحلول والمقترحات وزاد على ذلك توصيات أخرى جديرة أيضا بالنظر والتقدير . ولا نعرض كذلك لما جاء فى الرد على بيان الحكومة فقد كان مكان ذلك فى وسائل الاعلام المختلفة وقد عنيت به واذاعته على الملأ ، وكان زمان ذلك فى حينه الملائم . ولكننا نكتفى بالاشارة اليه كما أشرنا الى بيان الحكومة نظرا لتعرض البيانين لكثير من المسائل التى تستوقف الانتباه ليس لما فيها من موضوعات هامة فقط ولكن لأنها تمس أفكارا أساسية لابد ان تستحوذ على اهتمام الجميع . ولعل أهم تلك الأفكار ما تضمنته توجيهات السيد رئيس الجمهورية الى رئيس وزرائه منحيث الاهتمام ليس فقطبالمشكلات التى تعانى منها الجماهير وانما من حيث توقيت المراحل المختلفة للحلول الموضوعة أو التى توضع للتغلب عليها وترشيد ما يتصل بها من أوضاع . لقد أوصى السيد الرئيس بوضع جداول زمنية للتنفيذ

كما حدث ويحدث فى شأن تعمير منطقة قناة السويس وعودة اهلها اليها . وفى التصور أن كل الحلول وكل المقترحات — ودائما فى نطاق الامكانيات المتاحة وفى ضوء الاسبقيات اللازمة — مالم تقترن بتوقيتها الذى تتحتم مراعاته والالتزام به خطوة خطوة تتراخى الفائدة المرجوة فيها بل تتعرى من أهميتها ومن لزومها كلها أو بعضها .

وفى التصور أن أى تفكير لايقترن بزمانه ومكانه يصبح فهما معلقا فى الهواء ، لا بالأرض يتصل ولا بواقع الناس يرتبط ، وينتهى الى التمنى الجميل الشبيه باحلام اليقظة . وما الى مثل هذا قصدت الحكومة ولا قصد مجلس الشعب ، ومن اجل هذا لفت السيد الرئيس النظر بحق وحكمة الى عنصر الزمن الذى ينبغى أن يوضع دائما فى الحساب عند تنفيذ أى سياسة أو الأخذ باى حلول أو تذليل أية متاعب .

***

الزمن قيمة

ويسلمنا ذلك الى تنبيه واجب الى قيمة الزمن الذى كثيرا ما نلاحظ أننا لا نلتفت اليها سواء كافراد أو كمجموعات ، وهى قيمة نخشى أننا لا نحرص عليها فى كل الحالات حرصا حضاريا ولازما وحقيقيا . فى حالات كثيرة لانكاد نلتفت الى تلك القيمة — قيمة الزمن ، وكلفته وأهميته — حتى لقد أصبح يقال اننا نفتقد الاحساس بالزمن ولا نفطن الى ارتباط الأعمال بأوقاتها ومجالاتها . فليس يكفى أن نضع المخططات العينية فى أى قطاع او فى أى نشاط اذ تفقد تلك المخططات كثيرا من قيمتها اذا لم يصاحبها ويلازمها التوقيت الدقيق . هذه الساعات أو الأيام أو الأسابيع أو الشهور أو السنوات الطويلة التى تضيع بين الدراسة والاعتماد والتنفيذ والانتاج والتشكيل والخدمة تعوق الفائدة المرجوة من انسيال الاعمال والانشطة وتدفقها ووصولها فى الوقت المناسب

فى هذا العدد

الى موقع الحاجةاليها والى المجموعة اوالمجاميع من الناس الذين ينتظرونها وتشتد حاجتهم اليها فى وقت مقدور ومحسوب . وليس ذلك وقتا ضائعا فقط بل هو جهد ومال ضائعان ايضا أو فاقدان أو عادمان أو سائبان بينما نحن نحتاج احتياجا شديدا وملحا الى كل الوقت والجهدوالمال لتعويض الضغوط الهائلة التىتعرضنا ونتعرض لها بسبب ظروف المعركة ومتطلباتها . ولا يزال للمعركة مكانها الأول وأوليتها وسيادتها على كل الاعتبارات ، ولكن ما نسترعى الانتباه اليه — أخذا من توجيهات السيد الرئيس — هو ما ينبغى من حرص على الوقت ، وفيه الجهد والمال ، وذلك فى حدود الامكانيات التى لا تتقدم على اعتبارات المعركة .. ولابد هنا أن نعترف أن الظروف كانت أقوى منا فى حالات كثيرة ، وانه لم يكن لنا اختيار فى كثير مما نعانى منه ونرجو ان نتغلب عليه ولو بصورة نسبية ، ولكن الدعوة الموجهة تأخذ فى حسابها الأسبقية المؤكدةللمعركة وتعمل على تحقيق ما يمكن تحقيقه خارج تلك الأسبقية الواجبة .

***

ليس بالعصا السحرية

المشكلات التى نواجهها كثيرة ومتشابكة والمطالب التى تترتب عليها تنوء بها الامكانيات ، ولذلككان لابد منأولوياتلدى الحكومةالتىتصدت وتتصدى لكل ما نواجهه من مصاعب ، والأمر فى النهاية معلق بعدة ظروف على راسها مطالب المعركة وتوليها الحكومة بحق الأسبقية الاولى ثم مطالب الجماهير فى الغذاء والكساء والسكن والنقل والمواصلات والتعليم والعلاج والطاقات العاطلة فى الانتاج وفى الجهد البشرى وفى الوقت الضائع وفىالأسعار المتزايدة وفىالأجور وفىشتى وجوه الحياة . **الناس معذورون والحكومة معذورة** ، ولابد أن يستقر فى أذهان الناس انه ليس فى الوسع التغلب على كل انواع المصاعب فى وقت قريب أو فى فترة تحدد بل لابد من مال وجهد ثم وقت تتطلبه طبيعة المشكلات ذاتها . والحكومة لا تستطيع ان تستخدم عصا سحرية لتغيير الأحوال أو ترميم الأوضاع ، فلابد لذلك من مال يتحتم تدبيره على فترات مرحلية وبعضه من الداخل وبعضه من الخارج ، ولابد أن نصابر الزمن ليس فقط من حيث المال المطلوب ولكن من حيث التفصيل والتوقيت أيضا . ولذلك كان لابد أن يعرف الجميع هذه الحقيقةوان يأخذوا الأشياء بهوادة ومزيد من الاحتمال . صحيح ان وقتا طويلا قد انقضى والصبر مقيم والاحتمال مشدود الى منتهاه أو ما هو قريب من منتهاه . **ولكن اذا وضحت الأمور واقتصدنا فى الوعود وشرحنا متاعب الحاكمين مثلما يشرح المحكومون متاعبهم لهدنا بذلك فى حدود الصبر وشددنا من العزم على الاحتمال** . فلا تزال المعركة بأحمالها ومطالبها مستمرة وممتدة ومن مقتضى علمنا بذلك ان نكون أكثر صبرا وأن نلتمس التنسيق اللازم بين ما هو أسبق وبين ما هو الحق ، وبين الممكن فى الحال وبين الممكن فى الاستقبال ، ولا نقول غير الممكن لان كل المطلوب سيظل فى حدود الامكان فى نطاق الظروف المتغيرة والتى لابد ان يزداد انفراجها فى مقبل الايام .

***

الأسعار والأجور

خذ مثالا على هذا الأجور والأسعار . **لقد تعالت أصوات فى مجلس الشعب بالمطالبة بزيادة الأجور ، كأنما زيادة الأجور حقيقةمستقلة عن الأسعار،وهما عنصران متلازمان لاينفصلان. هذه بداهة لا يكاد ينساها اى تفكير بسيط عام يعرفه الجميع** . فالأجور والأسعار دائما فى سباق ، ومعدل الزيادة فى الأسعار يفوق دائما معدل الزيادة فى الأجور الا فى نقطة التوازن الاقتصادى التى يسعى التقصى والبحث الدائم فى

الوصول اليها ويبقى دائما مثابرا فى مسعاه الذى لا يكاد ينتهى بحكم ديناميكية الحياة الاقتصادية دائمة الحركة والتقلب . وهذا صحيح فى الأوقات العادية ولكنه اظهر واغلب فى الظروف غير العادية وهو كذلك من باب أولى بعد معركة كالتى خضناها ولا تزال تفرض علينا الاستعداد لاستئنافها واليقظة الدائمة لها والمطالب المستمرة التى تفرضها على حياتنا. وهو صحيح كذلك حتى بدون معركة . هو صحيح فى كل بلاد العالم التى يجتاحها التضخم الآن ، وليس التضخم الا مظهرا من مظاهر السباق بين الأسعار والأجور مما يتأثر بعشرات الاعتبارات فى داخل الدول المختلفة وفى خارجها فى العالم الواسع . والعلاجات المختلفة التى تعلنها الدول تتراوح بين زيادة الانتاج وبين التقشف وبين معادلة موازين التجارة والمدفوعات وبين رقابة الأسعار وضغط الأجور وبين المطالب التى يزداد الحاحها والتى تفرض نفسها على الواقع . وكل دولة تحاول أن تصل الى نقطة توازن مرحلية لان الوصول الى نقطة توازن دائمة ومستمرة أمر يكاد يكون غير مستطاع فى ظروف الدول المختلفة وفى ظروف العالم الدائمة الحركة والتغير . وحتى فى البلاد التى تسعى الى تجميد الأجور وضغط الأسعار فى ظل اقتصاد مخطط تخطيطا شاملا ، حتى فى هذه البلاد لابد من أن يعاد النظر من وقت لآخر فى الأسعار والأجور بحكم أنه لا يوجد اقتصاد منعزل فى العالم عن اقتصاديات الدول المختلفة وان كانت الحركة أبطأ فى تلك البلاد والقدرة على الاكتفاء اعظم نسبيا . مثل هذا يحدث فى كل بلاد العالم وان تراوحت سرعة السباق بين الأسعار والاجور وتفاوتت تفاوتا نسبيا فى ظل الظروف المحلية .

والعلاج الذى أخذت وتأخذ به الحكومة — كما جاء فى بيانها وكما جاء على لسان المسئولين — هو علاج أفيد فى ضوء الحقائق الاقتصادية من مجرد الاستجابة الى زيادة الأجور والدخول فى دوامة السباق بين الأسعار والأجور . لقد عنيت بضغط اسعار السلع الاساسية عن طريق اعانتها اعانة كبيرة كما يتضح فى ميزانية الدولة فى السنة الجارية . ولو أن الحكومة عمدت الى توزيع تلك الاعانة الكبيرة (٦٢٠ مليون جنيه) فى شكل زيادة فى الاجور بدلا من توسيع القاعدة السلعية وعلى الأخص فى الأساسى منها ، لما انقضى وقت طويل حتى تكون الأسعار قد ابتلعتها وزادت عليها بكثير . وكيف يكون الحال لو أن رغيف الخبز قد أصبح بأربعة او خمسة امثال ثمنه الذى تحرص الحكومة على بقائه ثابتا كما تحرص على بقاء اثمان غيره من السلع الضرورية ثابتة ؟ والأصل فى الأسعار فى نظام اقتصادى مثل نظامنا — الذى يجمع بين الحرية الاقتصادية بقدر مقدور وبين التخطيط الخاضع للمراقبة المستمرة — ان تكون هناك ثلاثة أنواع من الأسعار نضرب لها مثلا بما حدث فى تشيكوسلوفاكيا طبقا للوضع الذى كانت حكومتها قد تبنته فى وقت من الأوقات — منذ بضع سنوات عندما شرعت فى الأخذ بقدر من الانفتاح كما فعلنا ونفعل . أسعار ثابتة فى سلع ضرورية للاستهلاك ، وأسعار مشروط فيها هامش محدد من الربح يكون فيها اختيار المستهلك حرا حرية نسبية ، وأسعار حرة فيما لا يتصل بضرورات المستهلك ولا شبه ضروراته . وفى التصور أن بعض هذا النظام معمول به عندنا بالفعل على هذا الوجه أو ذاك .

الذى يعنينا فى هذا المقام أنه لابد من جرعة متوازنة من توفير السلع الأساسية ومراقبة الأسعار والأجور، ولا يستقيم ان تترك الأسعار تركض فى سطوة الزيادة بعد الزيادة فى الأجور بلا ضابط ولا رقابة . وليس معنى اغفال المطلب العام فى زيادة الأجور زيادة معقولة تعين ولو مرحليا على تزايد الأسعار الذى لا ينكر ، ولكن كل ذلك ينبغى أن يخضع لتقدير دقيق وواع لكل الاعتبارات . والحكومة تأخذ بهذا فعلا ، فهى بينما ترصد الاعانات الكبيرة للسلع الاساسية فانها تنظر فى زيادة الاجور وعلى الأخص الأجور الصغيرة وتطلق

بعض الوحدات الاقتصادية فى مزاولة جانب من الحرية فى تقدير الأجور مع ربطها بالانتاج على نحو يكفل الحافز ويوفر الناتج فى وقت واحد .

وعندنا أن هذه سياسة حكيمة لابد ان تؤتى ثمارها وعندئذ توسع الحكومة من الأخذ بها .

***

الحافز والرادع

وكما فكرت الحكومة ، ونفذت ، اطلاق بعض الحرية واطلاق الحوافز مرتبطة بالانتاجية ، فقد أعلنت الأخذ بما يسمى بمبدأ الثواب والعقاب . وقد أوضحت ان اطلاق ذلك لا يمس من قريب أو بعيد المكاسب العمالية ، ولا يعنى الأخذ بسياسة متشددة بدون قيود أو حدود . **ومن أجل ذلك نفضل التعبير عما سمى بالثواب والعقاب بما نصفه بالحوافز والروادع ،** وهو أمر لابد ان يكون فى حساب الحاسبين . ذلك أن الحافز المرتبط بالانتاجية والنظامية يعنى حتما أنه لا يحصل عليه الا من يكون واضح الاثر فى زيادة انتاجه فوق معدل معروف للجميع ، بمعنى أنه لن يكون هناك حافز لمن يتخلف . وفى ذلك رادع للمتباطىء والمتخاذل والمتلكىء والمتأبى على النظامية . وفى هذا وحده جزاؤه الكافى . ولا يمنع ذلك من وضع المقصر أمام مسئوليته وفى توقيع عقاب اذا كان له وجه فى نطاق اللوائح والقوانين وبالطرق المنصوص عليها فيها ، ولا يلومن الانسان عندئذ الا نفسه. فان لم يكن يستحق جزاء فيكفيه تخلفه عن اقرانه ممن يحصلون على أجور حافزة نتيجة لاجتهادهم ودأبهم على اعمالهم .

ولا ينبغى ان نذهب فى هذا مذهبا بعيدا فنقول بما يقول به النظام الراسمالى من وضع رخصة التعيين والاستغناء ، أو التأجير والفصل كما يسمونها ، فى درجة قريبة من خط الانتاج الأول أو فى أقرب الدرجات اليه . وقد شاهدنا أمثلة من ذلك التطبيق حيث توضع تلك الرخصة فى أيدى رؤساء العمال مباشرة فى بعض الحالات ولكن فى نطاق النقابية والالتزام بحق المنافحة والدفاع بطبيعة الحال . بل يكفى فى هذا الخصوص ، وهذا معيار لاشك فى سلامته وعدالته ، أن يكون للمجتهد ثمرة اجتهاده وللمتخلف مغبة تخلفه وتقاعسه .

ولقد نذكر مع سياسة اطلاق الحوافز بقدر كبير او صغير ان للادارة دورا اجتماعيا فى هذه الحالة ليس محل خلاف . وفى هذا المجال نقول ان الشركات الاجنبية — وعلى الأخص فى البلاد التى تذهب مذهبا بعيدا فى الحرية الاقتصادية وكيفما كان حجم تلك الشركات كبيرا أو صغيرا — تقوم بدور ضخم فى ميدان الخدمة الاجتماعية ويكون ذلك عندما لا تكون الدولة ساهرة على تدبير الخدمات الاجتماعية الأساسية أو عندما يكون مطلوبا أن تضيف جهات العمل الى تلك الخدمات خدمات اضافية أو مزايا تكميلية . وتشمل تلك الخدمات الاضافية خدمات علاجية وصحية وثقافية وتعليمية وتدريبية ومشاركات فى الادارة وفى المساهمات الراسمالية وغيرها . وكما يكون الحافز مرتبطا بالانتاجية وبوقت العمل الاضافى فان الرادع قد يكون مرتبطا ببعض تلك الخدمات المضافة .

***

التكوينات التحتية

وكما يقتضى الحرص على الوقت المبادرة بالتفصيل والتنفيذ كلما أمكن ذلك فى حدود ما هو متاح بعد الاسبقيات الأولى ، فان هذا الحرص يتطلب حتما ان نبادر الى اصلاح بعض التكوينات التحتية التى لابد منها لتمكين المستثمرين الوافدين من أن يقوموا بأية مشروعات قد يرون

او ترى السلطات المختصة ان يقوموا بهـــا .
ومن أول ما يرد فى قائمة اصــلاح أو ترميم أو تحسين التكوينات التحتيةالتليفونات والتلغرافات والتلكس والبريد ، أى المواصلات كلها فى الداخل والخارج . وقد سبق لنا فى هذه المجلة أن اشرنا الى ذلك واهبنا باعطاء هذه الوسائل اولية مطلوبة وليس من ريب فى أن الحكومة واعية لذلك وعاملة عليه بقدر ما تسمح به ظروفها. ولقد ضربنا لذلك أمثلة مما حدث ويحدث من تعويق ، ولابد لنـــا انصافا للجهود ان نسجل أن تقدما بدأ يشعر به الناس فى هذا المجال ، ولكن الأمر يتطلب مزيدا من التحسن ومن توفير تلك الخدمات الأساسية على نحو يتجاوب مع مصالح الأعمال ومع متطلبات التطوير ، وهو أمر لاشك فى أنه قادم ، ولكننا نرمى بهذا ان نسجل التحسن كما قلنا من ناحية، وأن نستزيد منه من ناحية أخرى حتى يقوم ذلك المرفق الهام بما هو مطلوب منه بالكفاءة والفعالية اللتين يتحتم توافرهما فيه .

ومثل ذلك يقال عن مرفق النقل فيما يتعلق بمطالب الناس فى الداخل . فليس من ريب فى أن الحكومة قد قامت وتقوم بمجهودات فائقة فى سبيل تحسينه بعدة وسائل منها تدبير ادواته وتنظيم قواعد المرور ومطالبة العاملين بمزيد من العناية فى اعمالهم وتنظيم الحوافز والمكافآت وبغير ذلك من الوسائل ، ولكنه على الرغم مما تم حتى الآن لا يزال يفتقر الى مزيد من الجهود والاضـــافات الكبيرة والكثيرة ، لاتصاله القريب بمتاعب الناس وبالوقت الضائع والضنى المتواتر بل العـــذاب الذى تروى عنه القصص العجيبة فى أكثـــر من جهة ومن اكثـــر من فئة مما ينعـــكس اثره على مسارات العمل وعلى نفسيات العاملين وجهودهم وانتاجهم . وهذا كله معروف ومشهود . وليس من شك فى أن الحـــكومة بذلت وتبـــذل فى هذا السبيل جهودا فائقة ومتوالية فى حدود تقديراتها التى قد لا يحيط بها الجميع .

ومثل ذلك أيضا ما يسمى بالمصروفات الاستثمارية فى بعض جهات الأعمال التى تقصر عن الوفاء بمطالب العمل أو تكلف فى غيبتها اعباء مالية قد تزيد عليها . ومثالها وسائل النقل فى القطاع العام . على أن ما أخذت الحكومة به ولو اخـــذا جزئيـــا من اطلاق الحرية لبعض الوحدات الانتاجية وان تجريبيـــا من شـــأنه أن يذلل بعض تلك الصعوبات . والعبرة فى النهاية بالمحاسبة على النتائج ، ولا نقصد النتائج المالية فقط وانما نقصد التطابق بينها وبين كل الأهداف مالية وغيرها .

وانما ذكرنا أمثلة مقدورة لبعض التـــكوينات التحتية الجـــديرة بالتفات سريع وبتقـــديم ليس مناص منه اذا أريد ان نلاحق العصر وان نساير العالم المتحرك الراكض فى كل الاتجاهات. ونذكر ذلك دائما فى حدود الامكانيات والطاقة مع ترتيب ما هو مطلوب عمله فى كل المجالات وفى مقدمتهـــا احتياجات المعركة التى لا نستطيع أن نغفلهـــا أو لا نعطيها حقها الواجب واللازم من التقدم على سواها . ونذكر ذلك ونحـــن على يقين من أن الحكومة تعلم من امرها جميعا أكثر مما نعلم ولا تتوانى عن موالاة جهودها فى صددها بكل ما هو متاح لها من امكانيات . فلسنا نضـــيف جـــديدا ولكننا نؤمل ان نرى مرفقى المواصلات والنقـــل وقد اخذا سمتهمـــا الطبيعى لاتصـــالهما الوثيق بمجالات العمل . وقد رأينا ونرى ورأى ويرى الجميع فيما يختص بهما بعض المظاهر التى لاتزال غير باعثة على ما نرجوه لهما لا نقول من كمـــال بل من مظهر كريم ومفيد .

***

الثورة الإدارية

واذ كنا قد عرضنا للتفصيل والتوقيت تعجـــلا للانجاز بصـــفة عامة فان ما أوليناه من اهتمـــام ببحوث الثورة الادارية جدير بظهور بعض آثاره فى بعض النواحى وعلى الأخص فيما يتعلق بما

سميناه مسارات الأعمال . فان تحسين الأداء الادارى مطلب له صدارته فى كل الخطوات المقبلة والتوقيت فى شأنه مطلوب والا جرى عليه ماجرى على كل الجهود السابقة مما يماثله ، وهى جهود كانت كبيرة ومتلاحقة ولكنها لم تسفر عن نتائج ملموسة . نقول ذلك ونحن نعرف بطبيعة الحال ان نتائج من هذا القبيل صعبة التحقق فى الزمن القصير — لاتصال ذلك بأكثر من اعتبار — ولانها تتعلق فى المقام الأول بالعنصر البشرى الذى لايتغير بين يوم وليلة ولا بين شهر وشهر ولا بين سنة وأخرى . ونقول ذلك ونحن نعرف ان هناك بعض التحسن فى بعض الأعمال الادارية ، ونحن نعرف أيضا ان جهودا كبيرة تبذل فى أكثر من اتجاه ، ونعرف كذلك ان التعويقات الروتينية لا تزول فى اى مدى قصير . **كل هذا حق ولكننا لابد ان نقرر أيضا ان هناك ما أصبحنا نسميه بالانفلات أو ما أشبه فى أكثر من مجال .** واذا كان لك عمل فى جهة كمصلحة الجمارك أومصلحة الضرائب أو فى المحاكم او فى الشهر العقارى ، وحتى فى الهيئات الجديدة كهيئة الاستثمار — ولا نحصى وانما نذكر أمثلة قليلة — ففى الوسع ادراك ما نعنيه مما يعانى منه جميع المتعاملين مع تلك الجهات الادارية وغيرها . ولقد يسلمنا ذلك الى التساؤل عما تم حتى الآن أو ما هو على الاقل بسبيل التمام من اجراءات التحسين الادارى. وليس معنى ذلك اننا لاندرك مدى الجهود المبذولة فى تحسين احوال العاملين وفى تيسير الاجراءات واختصارها وتبسيطها وان الأمر يتطلب وقتا ، ولكنه لا ينبغى ان يكون وقتا مفتوحا اذا كانت له بداية معلومة فليس له نهاية أو شبه نهاية. حتى مرحلة مرحلة أو جزئية جزئية مما ينبغى ان نشاهد ويشاهد الناس كمظهر ولو محدود الاثار من مظاهر التحسين والتطوير .

ان الدراسة والتقدير ورسم خطوط التنفيذ يستغرق وقتا . هذه حقيقة معروفة . ولكن هذا لا يجوز ان يستطيل أكثر مما يجب ، لأنه يعنى فى ذلك الوقت فاقدا وضائعا وعاطلا من الجهد والوقت والمال ، وكلما استطعنا ان نوفر ذلك على انفسنا وعلى بلدنا كان هذا أوفى بالمصلحة وبعائد أكبر نحتاج اليه احتياجا شديدا . وليس ذلك تعجلا يفسد الحكمة أو يؤثر على بلوغ الأهداف ولكنه استحثاث للزمن ومطاوعة لموجبات العصر .

واذا كنا تكلمنا وتناقشنا فى مقتضيات الثورة الادارية فانه مما يتسق معها ان نستلهم روح العصر فى السرعة والانجاز . وربما سمحت لنفسى هنا ان أقول انه ليس كل الاجهزة الادارية — سواء فى قطاع الأعمال او فى قطاع الخدمات — مما يحتاج الى جهود كبيرة للاصلاح . فهناك أجهزة بها كل مقومات القدرة على العمل المفيد والانتاج المتكامل ، ولا تنقصها الا بعض الامكانيات القليلة ، امكانيات مالية أو مادية أو تدريبية أو تنظيمية ، لا تستعصى على الاصلاح والتطوير . وهذه نستطيع اننهض بها على وجه سريع نسبيا . بل اننى أذهب الى القول بأن هناك أجهزة لا يكاد ينقصها الا الضئيل من المعاونات وقد يكون التغيير والتقليب فيما يختص بها فيه من الضرر أو الخسارة اكثر مما فيه من الفائدة ، أو على الاقل يمكن أن يقال ان الانتظار الى حين ممكن بالنسبة لها بل قد يكون أولى واجدى . **وصحيح دائما القول ان خطأ شائعا خير من صواب مهجور أو صواب يمكن الانتظار عليه أو التريث فى شأنه . وربما يكون التعجيل فى النظر فى أمر غيرها مما تتعالى الشكوى من اضطرابه أو من اعوجاج الأحوال فيه اجدر بالتقديم والتصوير .**

وأضرب مثلا لذلك النوع من الأجهزة التى يمكن أخذ الاصلاح فيها بهوادة وتؤدة : فان ما ينقص مجموعة البنوك هو معاونة ليست عصية على التدبير فان أعمال البنوك هى أعمال البنوك فى كل البلاد وكل الأزمان ، ليس فيها أحاج ولا استحداثات من حيث موضوعيتها ، ولكن ما ينقصها حقا هى أدوات العمل الحديثة وتحسين حال العاملين فيها ، وتدريب المستجدين فيها تدريبا منتظما فى داخل العمل أو فى برامج عملية منظمة ، وهى بعد ذلك تقوم بواجبها على نحو

مرض . اقول هذا بينما أعلم ان الاقتراحات فى شأنها وفيرة ، وان تنظيمات جديدة تعد فى مجالاتها ، وانمشروعات متعددة تجهز فىتنظيمها او اعادةتنظيمها ، وقد لا يقرأ القارىهذه السطور الا بعد أن تكون تلك التنظيمات الجديدة قد رأت النور . وحتى بعد ذلك اذا لم تترك للبنوك حرياتها المعقولة فى تسيير اعمالها فان الفائدة المتوقعة من تنظيمها لا تكون مضمونة الاثر تماما. ومثل هذا يمكن أن يقال عن اجهزة أخرى لاتنقصها الا معاونة مقدور عليها فى ضوء المحاسبة النهائية على النتائج .

***

الجداول الزمنية

وحتى لو قلنا بتوقيت خطوات الاصلاح ، أو بترتيب مراحله طبقا لجداول زمنية ، فان ذلك يفقد جدواه ما لم نأخذ أنفسنا فى حزم باحترام المواعيد والتواريخ والأزمان المقررة ، والا كان ذلك هو الآخر من قبيل الوقت الضائع والمال المعطل والجهد المفقود . ولقد مررنا ببعض التجارب بالنسبةللجداول الزمنيةالجميلة التصميم والتوقيع ، ولكنها لهذا السبب او ذاك لم توضع موضع التنفيذ الدقيق . نقول ذلك ونحن جميعا نعرف الصعوبات التى تكتنف التنفيذ فى بعض الأحوال ، وندرك الظروف غير العادية التى نمر فيها أو تمر بنا ، ولكننا نعرف معوقات أخرى لا تمت الى أسباب من هذا القبيل بل هى أقرب الى التراخى والتلكؤ وأخذ الأمور فى البرامج العينية والزمنية مأخذا يسيرا هينا لا يحرص على الدقة والالتزام والارتباط بالتوقيت الموضوع. ولا نريد ان ندخل فى متاهات نظرية فنذكر طريقة برت فى التنفيذ والتوقيت ، ولكننا نخاطب أيسر قواعد العمل والتطبيق اللذين يؤازرهما المنطق العام .

ان الجداول الزمنية اذا لم نحترمها احتراما دقيقا كلما كان ذلك مستطاعا تصبح تهويمات وتكوينات خاوية من المحتوى اذا لم يتم الالتزام بها التزاما مطلقا ودقيقا ، وروح هذا العصر الذى نريد أن نعيش فيه مع الآخرين تأبى علينا ان نقع فى هذا المحظور مع أخذ كل الاعتباراتفى الحساب .

أحمد عبد الغفار

* * *

إدارة الضرائب
حوار فى ندوة دولية

بدر الدين أبو غازى

« نظم مجلس الخدمة المدنية بالجمهورية اللبنانية عن طريق المعهد الوطنى للادارة والانماء حلقة عن ادارة الضرائب شارك فيها خبراء من الدول العربية وبعض المسئولين عن ادارات الضرائب فضلا عن خبراء وممثلين للادارات

بدر الدين أبو غازى

وزير الثقافة السابق

سبق أن نشرنا له عدة بحوث كان آخرها « الاصلاح الضريبى — حوار حول التطور نشر فى عدد اكتوبر ١٩٧٤ — العدد الثانى — المجلد السابع .

الضريبية من الولايات المتحدة الأمريكية وبناما وألمانيا الاتحادية ، كما شاركت فيها الأمم المتحدة ومؤسسة فورد .. وقد عقدت هذه الحلقة فى بيروت خلال الفترة من ٢ الى ٩ نوفمبر ١٩٧٤ وكانت مجالا للبحث والحوار حول قضايا الادارة الضريبة ومشكلاتها فضلا عن التجارب الحديثة التى طبقتها بعض الدول خلال الحقبة الأخيرة

وان أهمية هذه الحلقة الدولية لتدعو الى استعراض أهم ما دار فيها فى اطار الدراسات التى نقدمها حول تطوير مشروعات الضرائب واصلاح الادارة الضريبية » .

كانت محاور البحث فى الحلقة تدور حول المبادىء الأساسية والعناصر التى ترتكز عليها

ادارة الضرائب الفعالة ، وقد تفرعت عنها قضايا التقيد الطوعى بقوانين الضرائب والتكليف الفورى بالضريبة وجبايتها ، ووسائل اكتشاف المكلفين واساليب التدقيق التقنى والاستقصاء ، والجوائب الاجرائية ، والأحكام الجزائية فى قوانين الضرائب كعنصر مساعد للادارة الضريبية وادارة وتدريب الموظفين ، ومسئوليات القادة الاداريين .

كما تناول البحث الى جانب أساليب الادارة الضريبية وعناصرها موضوع الهيكل التنظيمى الملائم لادارة الضرائب وتقسيماته .

ثم استعرضت الحلقة تجربة حديثة فى المانيا الاتحادية عن استخدام الوسائل الالكترونية فى ادارة الضرائب فضلا عن تقرير عن تطور ادارة الضرائب فى لبنان وآخر عن التطورات الضريبية والهيكل التنظيمى لادارة الضرائب فى الجمهورية العربية الليبية .

ويتضح مما تقدم ان محاور الحلقة فى مجموعها تناولت موضوع تطوير الادارة الضريبية من مختلف زواياها وبشكل متكامل وان تداخلت فى بعض الاحيان الا انها جميعا اتجهت صوب هدف بلورة نظرة شاملة لتطوير النظم وتحديثها من حيث الهيكل والتركيب ومن حيث أساليب العمل .

وقد كان البحث الذى قدمه الدكتور خليل سالم مدير عام وزارة المالية فى لبنان وكذلك بحث الدكتور مينالكو سوليس احد المسئولين عن المركز الأمريكى لمديرى الضرائب C.I.A.T. فى بناما متكاملين فى طرح قضية أساسية كانت مدخلا للحوار هى قضية الالتزام الطوعى بقوانين الضرائب .

وقد انطلق الحوار من ان السبيل الحقيقى للوصول الى ادارة ضريبية ناجحة هو تأمين الالتزام أو التجاوب الطوعى لقوانين الضريبية .

ويتحقق ذلك بطريقين أولهما الظروف العامة التى تؤثر فى تطبيق القوانين الضريبية .

وثانيهما الاجراءات والأساليب التى تتصل بعملية تطبيق القوانين الضريبية .

أما الظروف العامة فترتكز على اشاعة وعى الاقتناع بالضريبة لدى المواطنين ولا يتأتى ذلك الا اذا وجهت حصيلة الضرائب لبناء المجتمع ولمس المواطن عائدها فى شكل وحجم الخدمات التى تؤدى اليه .

كما أن هذا الاقتناع يتطلب أن يكون العبء الضريبى موزعا بشكل عادل اجتماعيا وان تكون القدرة على الدفع معيارا أساسيا لتحديد العبء الضريبى وان تتلاءم الأهداف الأخرى للضريبة مع السياسات الانمائية والاقتصادية والاجتماعية ، وان يكون المناخ العام لعمليات ربط الضريبة وتحصيلها موحيا بالثقة والاحترام بين المواطن والادارة الضريبية .

اما الجانب الثانى المتصل بالاجراءات والأساليبفقد برزت فيه عدة عناصر منها :

١ — وجوب تثقيف المكلف واحاطته بكل مايتعلق بعناية القانون وبنصوصه وشروطه وموجباته .

٢ — مساعدة المكلف فى القيام بواجباته التى يلزمه بها القانون .

٣ — معاملة المكلف بطريقة لائقة وباحترام ودون ابطاء .

٤ — اعداد وتنفيذ برامج مدروسة ومخططة لانشطة منظمة ومنسقة للادارة وتشمل :

(أ) تبسيط البيانات والاقرارات ووضوحها .

(ب) توفير الشرح اللازم لكل الوثائق التى يستعملها المكلف على أن تكون مفهومة بيسر لدى اكبر عدد من المكلفين .

(ج) استخدام وسائل الاعلام المتوافرة من صحف ومجلات واذاعة وتليفزيون كادوات لارشاد المولين .

(د) توفير المرحلة الواحدة أو «المكان الواحد» بدلا من تجزئة المراحل والاماكن لخدمة المكلف .

(هـ) توفير امكانية حساب الضريبة ذاتيا .

(و) اعداد حسابات المكلفين بصورة دقيقة وفورية وواضحة .

(ز) تحصيل الضرائب المحققة وفق برنامج زمنى محدد .

وهذا كله مع مراعاة ان توفير هذه المقومات يكفل تنمية الالتزام الطوعى لدى المكلفين ، ذلك لأن اتسام عمل الادارة الضريبية بالاحترام والتفهم والتعاون من جهة وبالدقة والحزم والانتظام من جهة ثانية الى جانب برنامج منظم وواضح لمهمة التحصيل يؤدى الى تشجيع الممول على اداء التزامه ويحد من الالتجاء الى الوسائل الجذرية او الاكراهية لتأمين التحصيل .

وفى مجال تنمية الالتزام الطوعى بالقانون برزت أهمية أساليب التدقيق والاستقصاء فى التزامات المكلف وضرورة القيام بها بطريقة تكفل احترام المكلف من خلال طريقة عمل الموظفين وأساليبهم بحيث يشجعه أسلوب التدقيق والاستقصاء وطريقة المعاملة على تحديد التزاماته مستقبلا بصورة أكثر دقة .

كما ان العقوبات وان كانت اداة ضرورية لتطبيق القوانين الضريبية الا ان النظر اليها من خلال مفهوم الالتزام الطوعى يقتضى عدم اللجوء اليها الا بعد توفير الموظفين المختصين بشئون التدقيق وتطبيق أحكام القانون وكذلك بعد استنفاد كل الوسائل الأخرى . ذلك ان الاعتماد بكثافة على الاجراءات الجزائية يضر بفاعلية الادارة الضريبية ويحد من احتمالات نجاحها .. ومن ثم فان الأمر يتطلب استخدام الاجراءات الجزائية كوسيلة أخيرة وكدافع لحفز المولين على الالتزام الطوعى وليس كأداة عادية لتطبيق القانون ، وهذا يتطلب قدرة فى الجهاز الادارى وبراعته فى استخدام سلاح الجزاء او شهره ليحرك المولين صوب الالتزام الطوعى لا ليكون اداة بطش وارهاب تنفرهم من قوانين الضرائب .

ويتصل تدريب الموظفين بقضية الالتزام الطوعى من حيث انها تتطلب اعدادا خاصا للمشتغلين بالضرائب يجتمع فيه الى جانب توفير الخبرة الادارية والفنية تكوين الشخصية وتنمية وسائل الاقناع وأساليب التعامل مع المولين ، والعناية بالجانب السلوكى للعاملين فى جهاز الضرائب .

على انه قد برز بصفة خاصة من خلال الحوار ان قضية الالتزام الطوعى قضية متعلقة بالوعى الضريبى وهو حلقة من سلسلة حلقات يتدرج فيها الوعى القومى والوعى السياسى والثقة بالنظام الحاكم . كما ان الأمر يتطلب أن يسود المجتمع نوع من التنوير يبدأ من محو الأمية الكتابية حتى الأمية الثقافية .

وقد عالج الأستاذ ميناكو سوايس من بناما قضية الالتزام الطوعى من جانب خلق المناخ الملائم لتأكيد هذا الالتزام وتعميق هذا الشعور لدى المواطنين ووجوب التعاون بين رجال الضرائب وممثلى المكلفين من محامين ومحاسبين لتقديم البيانات والاقرارات صحيحة وكاملة . كما اشار الى أهمية تغيير عقلية رجال الضرائب وارشاد المولين وتناول ايضا وسائل الاعلام ووجوب تطوير اساليبها واستعانة ادارة الضرائب بمعطيات الفنون وأساليب علم النفس فى تقديم الاعلام الضريبى بصورة مؤثرة ومشوقة وبالطرق غير المباشرة لما لها من تأثير أكثر فاعلية من الاعلام المباشر .

على انه أكد أيضا أهمية استعانة ادارة الضرائب بوسائل الرقابة وتبادل المعلومات بين الأجهزة المختلفة واحكام حلقات المتابعة تضييقا لمجالات التهرب . ومن ذلك استخدام البطاقة الضريبية كترخيص لمزاولة النشاط ، واستخدام شهادات براءة الذمة كوسيلة للتحقق من اداء الالتزام الضريبى وذلك بتقديمها فى حالة التصرفات الناقلة للملكية وفى حالات المغادرة وغيرها .. كل ذلك مع الاستعانة بالجزاءات كعنصر مساعد على اداء الالتزام الضريبى .. وفى بناما تصل

الجزاءات الى السجن فى حالة الغش الضريبى كما انها تتضمن عقوبة الحرمان من مزاولة المهنة وقد اعانت هذه الجزاءات ادارة الضرائب على احكام قبضتها على الممولين . كما أن الخشية من الجزاء أدت الى تعميق الالتزام الطوعى .

وقد تناولت البحوث بعد موضوع الالتزام الطوعى جوانب أخرى فى أساليب المراجعة والاستقصاء عرض لها الأستاذ يتودور كونتروليس خبير مؤسسة فورد من خلال تجاربه فى الادارة الضريبية الأمريكية .

وقد ابرز البحث عدة حقائق :

١ — انه يتعذر ماديا فضلا عن انه ليس مطلوبا أن تجرى مراجعة دقيقة واستقصاء شامل لكل الاقرارات الضريبية . فلا وجه لأن تثقل الادارة الضريبية أعباءها من أجل ذلك .

٢ — ان الأمر يتطلب وضع أولويات لما تتم مراجعتهمراجعة كاملة منالاقرارات ، وذلكيقتضى تحديد معيار مسبق موضوعى يستند الى نوعيات الضرائب وفئات المكلفين واتجاهاتهم مع الافادة من البيانات المتاحة من محصلة المراجعات السابقة لتحديد ما يرقى الى مستوى الأولوية فى مجال الفحص .

٣ — ان المراجعة الضريبية لا يجوز ان تبدأ قبل دراسة المراجع للحالة والتعرف عليها واستخلاص النتائج المختلفة ووضع تخطيط لبرنامج الفحص .

٤ — أن ادارةالضرائب ينبغيأن تدرب أفرادها على تنويع أساليب المراجعة . فليس هناك نمط واحد وانما هناك طرائق تختلف باختلاف نوعية النشاط .

وتطرق البحث بعد ذلك الى ضمانات الاعتراض والطعن . وقد أشار الأستاذ جوردون هيل كبير المستشارين فى ادارة ضرائب الدخل بالولايات المتحدة الى ان الادارة الضريبية الناجحة يجب أن تعمل على أساسيين :

١ — ضمان حقوق المكلف فى الطعن والاعتراض على اجراءات الادارة .

٢ — ضمان حق الجهاز الرسمى فى ربط وتحصيل الضرائب مع يقظة فى الاجراءات وتنظيم لاستخدام الجزاءات .

وعرض الأستاذ رفيق الاختيار من سوريا الى موضوع مسئوليات القادة الاداريين مركزا على عدة حقائق :

١ — ان القيادة الادارية فى ادارة الضرائب اليوم لا يمكن أن تكون تلك القيادة ذات الطابع الجبائى المعروف فى نهاية القرن الماضى ومطلع هذا القرن ، وانما اصبح دور هذه القيادة ومن مهامها الرئيسية العمل فى سبيل البلوغ بالنظام الضريبى الى درجة من الاتقان تمكنه من تحقيق الأهداف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية .

٢ — ان مسئولية القادة الاداريين فى ادارة الضرائب تجاه جماهير المكلفين بالضريبة تلقى على عاتقهم اعباء تختلف عن اعباء القادة الاداريين فى التنظيمات الاداريةالأخرى لما يواجهونه من سلبية الممولين وما يتطلبه ذلك من أسلوب خاص فى الادارة يعتمد على وسائل واعية تعتمد على تخطيط مركز وتنظيمات مدربة ورقابة ناجحة حتى تستطيع ان تحقق الأهداف المتوخاة .

٣ — ان ادارة الضرائب ومسئوليات القادة الاداريين فيها لا يمكن ان تبقى قائمة على أسلوب حل المشاكل القائمة واتخاذ القرارات فى ضوء هذه المشكلة أو تلك دون الرؤية المستقبلية لأبعاد المشكلات ومحاولة مواجهتها بالحلول .

ومن البحوث التى اثارت اهتماما خاصا بحث الأستاذ أرثر ستراسل من وزارة المالية فى المانيا الاتحادية عن استخدام الحاسب الالكترونى فى اغراض ربط وتحصيل الضرائب والمتابعة

والاحصائيات الضريبية .. وهى تجربة اقتضاها نقص العنصر البشرى من ناحيـة واستكمال المعدات والتجهيزات الحديثة فى ادارة الضرائب الالمانية من ناحية أخرى .

على ان نجاح هـذا النظام بفضل دقة النظام الالمانى وتقـدم المجتمع ودخوله بجدارة العصر الالكترونية وشيوع استخدام اجهزته فى البيئة .. كل ذلك لا يعنى احتمال نجاح هذا النظام اذا ما ادخل فى بلاد أخرى .

هـذا مع ملاحظة ان اسـتخدام الحاسب الالكترونى فى اغراض الضرائب يتطلب اعدادا مسبقا وتدريبا . وقد عمدت الولايات المتحدة الى برنامج تدريبى على طرائق استخدام الكمبيوتر فى شئون المحاسبة الضريبية استغرق عامين الى ان اتيح توفير العدد اللازم والمؤهل من الأفراد للاضطلاع بهذا العمل .

ومما هو جدير بالذكر ان استخدام الكمبيوتر فى المنشآت التجارية المتقدمة فى الولايات المتحدة ، والمـانيا وبعض دول أوربا واعتمادها عليه فى اعداد حساباتها هو الذى يدعو ادارة الضرائب الى مواجهة هـذا التطور بمراجعة التشريعات الخاصة بامساك الدفاتر لتمواءمة بين الحسابات الالكترونية الجديدة وبين اغراض الربط والفحص الضريبى . كما انه يتطلب فى الوقت نفسه توفير المناخ المناسب واعداد الأفراد المؤهلين لاستخدام هذه الأجهزة مع مراعاة التدرج فى استخدامها .

وقد اسـتعانت ادارة الضرائب فى لبنـان بالكمبيوتر فى دوائرها ولكنها حتى الآن لم تحقق الافادة المرجوة منه .

ونبه الأستاذ ستراسل الى أنه قد يكون من الميسور لكثير من الدول شراء الكمبيوتر ولكن ليس ميسورا لها استخدامه .. انه جهاز يستطيع ان يغطى كل شىء ولكن ذلك يتوقف على امتلاك الخبرة التى تتيح الافادة من امكانياته الهائلة ، كما ان التوسع فى استخدامه لاغراض الضرائب يتوقف على المقدرة والخيال واستنباط مجالات جديدة يطرقها بامكانياته .

كذلك .. فان استخدامه رهن بظروف العنصر البشرى وكفاءته ... والافادة الجزئية منه تحيله الى آلة كاتبة باهظة التكليف .

وتلك هى المحاذير التى ينبغى أن تكون فى اعتبار المخططين .

وبعد ذلك تنـاول البحث موضـوع الهيكل التنظيمى لادارة الضرائب وطرحت عـدة آراء لتنظيم أجهزة الضرائب وفقا لمعايير أهمها :

١ — المعيار الجغرافى وضرورة التوفيق فيه بين اعتبارات كفاية اداء العمل الضريبى والتيسير على ممولى الضريبة وعمالها ، وبين تجنب حظر التفتيت والتجزئة اذا ما جرى التوسع فى انشاء الوحدات والمكاتب الفرعية دون مقتض .

ولقد كان فى فرنسا قبل عام ١٩٣٩ (١٦٨٩) مأمورية ولكنه قد رؤى تجميع عدد من المأموريات فى المدن الكبرى فى مكتب واحد باسم مأمورية مركزية تحتفظ المكاتب الفرعية داخلها باستقلالها مع تركيز الاعمال الأدارية فى شـعبة خاصة لخدمة كل مكاتب المأمورية المركزية .

وبهذا يتحقق انجـاز الأعمال بعدد أقل من الموظفين يؤدون خـدمة مشتركة لمجمـوعة من المأموريات كما يتحقق انصراف رؤساء المأموريات الى صميم العمل الضريبى أشرافا وتوجيها .

على ان تقسيم فروع الضرائب وفقا للمعيار الجغرافى يقتضى فى بعض الأحوال خروجا عليه فتنشأ مأمورية واحدة أو أكثر لنوع من المنشآت الهامة كالشركات المسـاهمة والبنوك ومنشآت الاشغال العامة التى تتولى على مستوى مركزى شئون ضرائب هذا النوع من المنشآت .

ولهذا الاجـراء مزاياه اذ يحقق وحـدة فى محاسبة هذه المنشآت . كما ان له دواعيـه

اذ تتركز مأمورية أو أكثر فى مواقع تجمع المراكز الرئيسية للنشاط .

٢ ــ معيار نوعية الضريبة .

قد يغلب على بعض الضرائب التقسيم النوعى على التقسيم الجغرافى الذى يقوم على تقسيم المأموريات الى وحدات تختص بحى أو قرية أو مجموعة من القرى . وذلك ينعكس على تنظيم الادارة الضريبية . فممولو المهن غير التجارية كالمحامين والأطباء والمهندسين والفنانين قد يفضل تجميعهم فى مأموريات متخصصة على أساس نوعيتهم لا على الأساس الجغرافى ، كما ان نوعيات بعض الضرائب كالدمغة والتركات والضرائب على رقم الأعمال تتطلب انشاء مأموريات متخصصة تتجمع فيها النوعيات ذات الطبائع المتشابهة فذلك افضل من اتباع التقسيم الجغرافى على علاته .

٣ ــ معيار نوعية الوظيفة

وهو يتطلب التقسيم على أساس وجود أجهزة للتنفيذ ، وأخرى للادارة والتنظيم ، وثالثة للتفتيش ، ورابعة للشئون الفنية وشئون التخطيط .

وفى اطار نوعية الوظيفة تبدو الحاجة الى مجموعة من الأقسام والوحدات الأساسية التى يتحقق بها للبناء التنظيمى الوضوح والتنسيق والترابط وتدفق البيانات والمعلومات من خلال قنوات اتصال جيدة .

على انه أيا كانت هياكل التنظيم فان ما تتطلبه دائما هو :

ــ وضوح بناء الهيكل وتناسقه المعمارى .

ــ التقسيم على أساس التخصص .

ــ الفصل بين أعمال التنفيذ وأعمال التوجيه وبين أجهزة البحوث والدراسات وأجهزة المتابعة .

ــ مراعاة مبدأ وحدة السلطة .

ــ ايجاد خطوط اتصال وثيقة بين الأقسام المتشابهة .

ــ مراعاة اقتصاديات الادارة .

ــ تحقق التناسق بين أجهزة الضرائب المختلفة مباشرة وغير مباشرة وايجاد نوع من الترابط بينها على المستوى الأعلى .

ــ توحيد جهات الاشراف على وحدات التنفيذ

ــ ايجاد قنوات اتصال جيدة لتدفق المعلومات وتداولها .

ــ العناية بوحدات البحث والمشورة فى الجهاز الضريبى .

ــ المواءمة بين مركزية وضع السياسة والتوجيه وبين دواعى التخصص فى ادارات نوعية .

الاتجاهات العامة فى الحلقة :

ونستطيع من خلال البحوث التى طرحت والنقاش الذى دار حولها ان نستخلص الاتجاهات العامة التى كاد ينعقد عليها الاجماع والتى تمثل فكر الخبراء والمسئولين عن ادارة الضرائب وأهم هذه الاتجاهات :

١ ــ ان الدعامة الأولى لادارة الضرائب الفعالة هى توفير الوضوح والعدالة للقوانين واعداد برامج متوازنة لتطبيقها .

٢ ــ مع التسليم بانه ليس هناك هيكل تنظيمى نمطى لادارة الضرائب الا ان هناك مبادىء أساسية ينبغى مراعاتها فى تنظيم الادارة الضريبية تتمثل فى اقامة الهيكل التنظيمى على نحو يحقق اقصى كفاءة للعمل مع مراعاة ظروف مجتمع الضريبة فى كل بلد ، وتجنب التعقيد فى البناء التنظيمى وملاحظة ان الادارة الضريبية ، وهى تمارس اعمالها مستندة الى صلاحيات السلطة، ينبغى ان تدخل فى تنظيمها مسئولياتها عن خدمة المكلفين وذلك يدعو الى تنظيم أجهزة الادارة الضريبية على نحو يتفق مع الاجراءات الضريبية وطبيعتها ، وتوفير الادارات وتهيئة المكاتب بما يكفل التيسير على المولين .

وقد رجح من النقاش ما يتطلبه التنظيم من توفيق بين الاعتبارات الجغرافية والتقسيم على

اساس التخصص النوعى والوظيفى والفصل بين أعمال التنفيذ والرقابة والمتابعة وبين أعمال البحث والتخطيط والمشورة .

وتاكد فى اللقاء اهمية انشاء الأجهزة المختصة بالتحليل والاحصاء والبحوث والتشريع والدراسات المقارنة على المستوى المركزى وضرورة العناية بجهاز الاعلام الضريبى والعلاقات العامة بحيث يكون مسئولا عن برامج ارشاد المولين .

٣ ـ ان نجاح الادارة الضريبية رهن باقامة جسور من الثقة المتبادلة بين رجال الضرائب وبين المكلفين .

ويدعم هذه الثقة اشاعة الوعى الضريبى وتعميق الاحساس بالواجب القومى ومسلك سلطات الضريبة من مكلفيها .

واذا كانت بيروقراطية السلطة تتيح للادارة الضريبية وسائل لاكتشاف المكلفين المتهربين واستقصاء حقيقة ارباحهم ، كما ان طرق التدقيق والفحص التقنى تعين الادارة اذا ما احسن استخدامها على الكشف عن جوانب التهرب ، ومع التسليم بأهمية هذه الوسائل وبما طرحته البحوث المقدمة للحلقة فى شأنها من أفكار ، الا أن فاعلية كل هذه الوسائل تظل قاصرة ما لم تقترن بادراك لأهمية الجمع بين صلاحيات السلطة وواجبات خدمة المولين وارشادهم التى أصبحت من مسئوليات الادارة الضريبية العصرية .

٤ ـ اهمية العناية باختيار العاملين فى ادارات الضرائب سواء على مستوى التنفيذ أو على مستوى القادة ، وتطوير أساليب التدريب مع توفير الضمانات والحصانات والحوافز المالية للعاملين فى الضرائب ، اذ أن دقة مهمتهم كما أكدت الحلقة تتطلب توافر الضمانات والمناخ الملائم بعد تأمين الاختيار السليم لهم .

٥ ـ هذا وقد تأكد من خلال الدراسة والحوار اهمية مراجعة حدود الكفاف الضريبى ووضع نظم مبسطة لصغار المكلفين وتطويع وسائل التكليف وأساليب الجباية بحيث توفر الادارة الضريبية طاقاتها الى ما هو أجدى وتوجه جهودها الى باقى فئات المولين وهذا فى حد ذاته عامل هام فى رفع كفاءة ادارة الضرائب .

واذا كان هذا اللقاء الأول على مستوى البلاد العربية حول موضوع ادارة الضرائب قد طرح عديدا من القضايا واتاح الحوار بين الفكر العربى والخبرات العالمية فى هذا المجال ، فانه أكد ضرورة مواصلة هذه اللقاءات دوريا وقيام تجمع للمسئولين عن الضرائب فى اطار جامعة الدول العربية أو غيرها من الهيئات المعنية ، تحقيقا لتبادل الخبرات والتقارب فى مجال حيوى أصبح من شواغل الفكر الادارى والمنظمات الدولية والاقليمية ازاء ما تأكد من أهمية التركيز على ادارة الضرائب كمقوم لنجاح النظام الضريبى وما يتطلبه ذلك من مواصلة البحث للارتفاع بأجهزتها الى مستوى مطالب العصر .

* * *

مناهج وأساليب التنمية الإدارية

وما اعترضها من مشكلات ومعوّقات

أحمد مصطفى عوض الله

التنمية فى مصر تجربة لها طابع خاص ، فمنذ وضعت الدولة خططا محددة لتحقيق اهداف اقتصادية واجتماعية فى فترات زمنية محددة .. منذ ذلك التاريخ ، توالت المشكلات والصعوبات تباعا ، بعضها يرجع الى قصور فى الادارة بمعناها الحديث ، والبعض الاخر يرجع الى نقص فى امكانيات لا تتناسب مع آمال طموحه وضعها المخطط . ومع التسليم بوجود العديد من المشكلات ، فقد كان حتما وضع عدد من الحلول للتغلب على المعوقات وصولا لاقصى درجات النجاح وتحقيقا لاعلى معدلات التنمية .

فى الصفحات التالية يتحدث الكاتب عن التجربة المصرية فى مجال التنمية الادارية والدواعى التى دعت اليها ، شارحا المناهج والاساليب التى طبقتها الدولة لخلق كوادر قادرة على تنفيذ المشروعات . وقد استهل الكاتب حديثه بعرض مشوق عن الادارة العلمية ونشأتها الحديثة ، ولم ينس فى هذا الصدد أن يشير الى تراثنا القديم وخبراتنا السابقة فى مجال تنفيذ وادارة المشروعات وفضل مؤسساتنا الاقتصادية وفى مقدمتها بنك مصر فى تكوين رجالات حملوا العبء وأدوا الرسالة .

١ ـ الادارة العلمية ونشأتها الحديثة :

لا مراء فى أن الادارة ، كأسلوب لتصرفات البشر فى مجال تصريف شئون حياتهم ، انما هى شىء لازم البشرية منذ وجدت على الأرض ، ولا جدال كذلك فى أن أقدم تنظيم علمى للادارة انما كان فى مجال شئون الحرب واعداد الجيوش ، مما حمل فلاسفة الادارة المعاصرين الى ارجاع جذور فنون الادارة الحديثة ، بخاصة فى مجال ادارة العمل والعاملين ، الى الأصول العسكرية التى استقرت

أحمد مصطفى عوض الله

رئيس مجلس ادارة الشركة الشرقية للدخان والسجاير

منذ أقدم العصور والأزمان ، بيد أن الادارة الحديثة ، بمقوماتها العلمية وبأهميتها القصوى فى توطيد أركان المدنية والارتقاء الانسانى لم تبرز كمجال خطير للبحث العلمى فى كافة نواحيه الا من بداية هذا القرن ، وجاء ذلك صدى لمتغيرات جذرية طرأت على العالم كله ، من ثورة صناعية تلتها ثورة تكنولوجية مازالت فى طريقها بدون توقف ، وظهور الشركات الكبرى ، وأزدياد حجم المعاملات سواء فى داخل الدول المختلفة أو فيما بين بعضها البعض ، وظهور الحركة النقابية العمالية ، وارتفاع الوعى بالمبادىء والفلسفات التى تنادى بالعدالة الاجتماعية وتكافؤ الفرص ، ومحاربة الظلم الاجتماعى والاستغلال ، وضخامة الواجبات والمسئوليات التى أصبحت تضطلع بها الأجهزة الحكومية ، بجانب تعقد الأنظمة الاقتصادية نتيجة لتضخم النشاط الاقتصادى ، واشتداد المنافسة بين المنتجين سواء فى السوق الداخلى أم فى الأسواق الخارجية ، مما أثار اهمية الكفاية الانتاجية كعنصر اساسى لتحقيق اسباب النجاح أمام المشروع الاقتصادى ، وقد استلزم ذلك كله نوعيات جديدة من الفكر الادارى تستطيع أن تواجه كل هذه المتغيرات التى لا تعرف لهما نهاية تقف عندها ، كما تطلب من الاداريين الذين يعهد اليهم بمسئوليات الادارة ان تتوافر فيهم قدرات وبصائر تستوعب كل هذه التطورات الآخذ بعضها بتلابيب بعض ، بل والا يقفوا بأنفسهم عند حدودها ، بل تمتد بصيرتهم النافذة الى المستقبل القريب والبعيد معا ، وان يتخذوا من القرارات التىتضمن لمشروعاتهم الاستمرار والبقاء برغم تغير الأوضاع والظروف الاقتصادية والاجتماعية وغيرهم .

وقد تشعب البحث العلمى فى مجال تأصيل العملية الادارية تشعبا واسعا ، وظهرت فى ذلك بل وما زالت تظهر ، نظريات ومذاهب متفرقة ، بعضها قد نحا منحى فلسفيا ، والبعض بنى على مبادىء علم النفس ، وآخر نظر الى الادارة كظاهرة تخضع للعلوم الرياضية، ومنهم من عدها من صميم الاقتصاد الرياضى الخاضع للتحليل أو القياس الكمى ، وغير ذلك من النظريات التى تزخر بها المكتبات وبحوث الجامعات ، بخاصة فى الولايات المتحدة الأمريكية ، والتى تأتينا بالجديد من يوم لآخر .

ويهمنا من هذا الفيض الذى لم ينقطع — ولن ينقطع له معين ابدا — ما استقر من مبادىء فى ظل ما يعرف بالادارة العلمية Scientific Management التى تنسب فكرتها الأصلية الى العالم الأمريكى فردريك تيلور ، بخاصة ما انبثق منها من واقع ممارسة العملية الادارية ذاتها فى مجال المشروعات الصناعية الكبرى معتمدا على اسلوب التحليل والاستقراء ، ويأتى على رأس من أرسوا اسس هذه المدرسة بلا نزاع رجل الصناعة الفرنسى Henri Fayol ، الذى ضمن خلاصة تجاربه الميدانية الواسعة فى مؤلف وضعه فى سنة ١٩٠٨ أسماه « الادارة الصناعية والعامة » (*) الذى لم يتم منه قبل وفاته الا بابان من ابوابه الأربعة التى فصلها فى مقدمة الكتاب، وقد لخص فايول مسئولية الادارة العلمية للمشروع فى « التنبؤ (التخطيط) والتنظيم ومباشرة التنفيذ والتنسيق والرقابة » .

"Administrer, c'est prévoir, organiser, commander, coordiner et contrôler".

وبهذا التحليل أرسيت مقومات الادارة العلمية الحديثة ، التى حددت مسئولية الادارة وواجباتها فى نطاق هذه الاختصاصات الخمسة التى ترتبط حلقاتها ارتباطا عضويا لا انفصام له ، بحيث تكون فى مجموعها وحدة لا تتجزأ ، واصبحت المدرسة التى انبثقت من الممارسة الفعلية للمهمة الادارية على يد فايول ، باجماع الكتاب والمفكرين فى مجال الادارة ، ركيزة التكنولوجية الادارية الحديثة والدستور الموضح لمعالم الادارة العلمية العملية لا الادارة العلمية التجريدية التى بشر بها فردريك تيلور والتى فصل فيها بين التخطيط والتنفيذ .

(*) **"Administration Industrielle et Générale"**

٢ ــ الادارة العلمية بمفهومها الحديث وتراثنا :

ويحضرنا ، ونحن فى مجال سرد ما تفتق عنه الفكر الانسانى فى العصر الحديث عن طريق البحث العلمى من نظريات وأفكار ومذاهب شتى فى تحليل « الادارة » ، شىء من تراثنا الخالد له ارتباط وثيق بما توصل اليه الاجتهاد البشرى فى السنوات الأخيرة ، بل يؤكده بصورة لم تكن تخطر على البال من قبل ، فقد جاء فى سورة نبى الله يوسف عليه السلام بشأن ما قصه الكتاب الكريم عن الأنبياء « لقد كان فى قصصهم عبرة لأولى الألباب (آية ١١١) » ، وتناولت السورة من بين ما تناولت موضوع رؤيا ملك مصر فى العبارات الآتيــة :

« يوسف أيها الصديق أفتنا فى سبع بقرات سمان يأكلهن سبع عجاف وسبع سنبلات خضر وأخر يابسات لعلى ارجع الى الناس لعلهم يعلمون (٤٦) ، قال تزرعون سبع سنين دأبا فما حصدتم فذروه فى سنبله الا قليلا مما تأكلون(٤٧) ، ثم يأتى من بعد ذلك سبع شداد يأكلن ما قدمتم لهن الا قليلا مما تحصنون(٤٨) ، ثم يأتى من بعد ذلك عام فيه يغاث الناس وفيه يعصرون(٤٩) »

فالآيات الكريمة تعطى صورة لعملية ادارية مكتملة الحلقات ، مارستها الادارة العليا فى أعلى مستوياتها وفقا للمفهوم العلمى الحديث الذى شرحناه ، فهى تنطوى على تنبؤ بالمستقبل ــ ولا يغير من طبيعة هذا التنبؤ أنه جاء عن طريق رؤيا منامية وهى تعادل رؤيا بصيرة واعية يجب أن يملكها القائد الادارى ــ ثم تحديد لهدف استراتيجى أو خطة استراتيجية بالاحتياط لتوفير مخزون استراتيجى من الغذاء لمقابلة سنى قحط ومجاعة ــ ثم تنظيم للجهد البشرى المبذول بتوجيهه للزراعة الدائبة المستمرة ــ وربط ذلك ببرنامج زمنى محدد مدته سبع سنوات ــ ثم مباشرة التنفيذ وما يرتبط به من استخدام للسلطة والرقابة على التنفيذ بأن يأكلوا القليل مما يحصدون تقشفا ويتركوا الباقى فى سنبله دون دراس صيانة له من الآفات ــ وتتمثل حصيلة كل هذا الجهد المتنوع والمترابط ــ من تنبؤ مسبق ، وخطة استراتيجية تتعلق بهدف معلوم ، وبرامج مرسومة مربوطة بتوقيت محدد لتوجيه الجهد البشرى وممارسة لسلطة التنفيذ ــ نقول تتمثل فى آخر الأمر فى تقييم للنتائج بتوافر مخزون من القمح غطى حاجات الناس فى خلال سنى القحط السبع، وجنبهم أخطار الموت جوعا مع تنبيههم الى ضرورة التحرز على جزء من المحصول لأغراض التقاوى والبذور ضمانا لخطة مداومة الانتاج باستمرار الحياة البشرية .

هذا وقد تولى مهمة القائد الادارى لكل هذه العملية نبى الله يوسف عليه السلام نفســه ، اذ « قال اجعلنى على خزائن الأرض انى حفيظ عليم(٥٥) » موجها الكلام الى الملك ، وقد استجمع نبى الله فى قوله هذا جماع الصفات التى يجب أن يتحلى بها القائد الادارى المتصدى لمثل ماتصدى له من مسئوليات ، وقصر ذلك على أنه **حفيظ وعليم ،** حفيظ على ما عهد اليه من أمانة جسيمة ، من أموال ورجال وامكانيات وثقــة ومسئولية جسيمة ترتبط بها حياة الناس ، ولديه فى نفس الوقت من العلم ما يمكنه من أن يدير كل عوامل الانتاج التى وضعت تحت تصرفه الادارة العلمية الكفيلة بتحقيق الهدف المرسوم بالخطة حجمــا وتوقيتــا .

ووفقا للمعايير التى تضعــها الادارة العلمية الحديثة فى القائد الادارى ، لا يتطلب من رجل الادارة المقتدر الا أن يكون عليما بالأبعاد المتعددة لمسئولياته وتشعباتها وأن يتحلى بنزاهة النفس التى يعبرون عنها بكلمة Integrity « ما فرطنا فى الكتاب من شىء » هكذا قال أصدق القائلين .

وهذه الصــورة التحليلية للعملية الادارية فى أعلى مستوياتها انما هى أنموذج متكامل يشكل مثلا أعلى لما يجب أن يستوعبه كل من يتصدى للعمل الادارى ممارسا أم متدربا ، فهى تحمل بعرضها الرائع تبسيطا جامعا وشــاملا لكل ما توصل اليه أخيرا ، وفى القرن العشرين ، علماء

الادارة وفلاسفتها وعظماء ممارسيها أمثال هنرى فايول وزملائه من افذاذ المفكرين .

وثمة أمر آخر يتعلق بتراثنا العظيم فى مجال ادارة المشروعات ، والكشف هنا لم يكن من جانبنا ، بل من جانب كاتب أمريكى يعد فى المقدمة بين كل من كتبوا فى مجال ادارة الأعمال ، وهو Peter F. Drucker ، اذ ذكر فى كتابه الذائع الشهرة والصيت المعنون « ممارسة الادارة » The Practice of Management (وهو كتاب وصفته مجلة Business Week كبرى المجلات العالمية المتخصصة بأنه جدير بأن يكون خير كتاب من نوعه لعدة سنوات طويلة قادمة) وفى الصحيفة ٤٦ عند كلامه عن المشروع الاقتصادى Business ووظيفة الربح الآتى عن طريق المخاطرة Risk ما يأتى بالحرف :

«انه ليس من قبيل المصادفة ، ان كلمة «رزق» Risk (المخاطرة) نفسها انما تعنى فى اللغة العربية الفصحى كسب المرء لخبزه اليومى ، وانه عن طريق ركوب المخاطر يحصل اى رجل أعمال على خبزه اليومى(*) » .

فطلب الرزق فى تراثنا انما هو أمر مرهون الادارية انما تهدف فى مجال الأعمال الى تحقيق الرزق باتباع أسباب التحصيل ، وهى فى التحليل العلمى لا تخرج عن التخطيط (التنبؤ المسبق) ذى الهدف المرسوم والبرامج الموقوتة وممارسة سلطة التنفيذ والتنسيق والرقابة وما يتبعها من تقييم للنتائج المحققة .

٣ ـ خلفيات الممارسة الادارية فى جمهورية مصر العربية :

لم تأت ممارسة الادارة فى مصر فى السنوات الأخيرة ـ اى بعد تنفيذ برامج التصنيع الواسعة المدى وبرامج زيادة غلة الأرض المنزرعة وفقا لخطط التنمية الزمنية ـ من فراغ ، فقد كانت مصر حقا أسعد حالا من غيرها من البلاد النامية ، فقد كان للعمل الوطنى منذ بداية سنى القرن الحالى مساهمات فى الأنشطة الاقتصادية غير الزراعة التى كان يتركز فيها الجانب الغالب من نشاط الطبقات المتيسرة من مصريين وأجانب ، ومما يجدر تسجيله عن تاريخ هذه الفترة من حياة مصر ذلك البرنامج الذى رسمه بعض كبار المفكرين والمثقفين المصريين لادخال الصناعة فى البلاد وتوسيع نطاقها ، تحريرا للبلاد من التبعية الاقتصادية للمستعمرين ، الذين استهدفوا منذ وطئت اقدامهم أرض مصر ان يجعلوا منها مزرعة تمون مصانع بلادهم بالخامات والمحصولات الزراعية الأخرى وعلى راسها القطن ، وقد ضمن هؤلاء المفكرون والمثقفون برنامجهم تقريرا أصدروه واطلقوا عليه تقرير الصناعات ، وعلى ضوء هذا التقرير قامت فكرة انشاء بنك مصر فى سنة ١٩٢٠ ليتولى انشاء عدد من الصناعات ، وليقوم بالمهمة المزدوجة التى رسمت له ، كبنك ودائع وبنك اعمال فى نفس الوقت ، وقد سار البنك فى تنفيذ برنامجه وطبقا للخطة المرسومة مسبقا ، فأوجد العديد من الصناعات المتكاملة ، وانشأ مجموعة من الشركات بعضها كان مملوكا له ملكية كاملة والبعض الآخر كان ملكيته مشتركة بينه وبين افراد الشعب من المصريين وحدهم ، ومارس البنك على شركاته الاشراف الذى كان يخوله له وضعه كشركة قابضة Holding Company

ويهمنا فى مجال الممارسة الادارية أن نسجل أن هذا النشاط المتنوع الذى كان يباشره البنك قد فتح المجال أمام الشباب المصرى لكى يمارس الادارة ممارسة جادة وواعية ، وفى ظروف منافسة حامية من جانب المنشآت الأجنبية ، التى كانت تحس تماما بما كان يحمله نشاط البنك وشركاته من مساس قريب أم بعيد بمصالحها

"It is no accident that the word "risk" itself in the original Arabic meant "earning one's daily bread", it is through risk-taking that any businessman earns his daily bread."

الاحتكارية ، بجانب ما كان يضمره المستعمر من أحقاد على هـذه النهضة الاقتصـادية المصرية الناشئة ، وما سيفضى اليه التوسـع فيها من استقلال اقتصـادى ، هو البـاب الموصل الى الاستقلال السياسى التام للبلاد .

وفى جو هـذه الصراعات انصقلت التجربة الادارية المصرية وحققت نجاحا يعد ، بمقاييس تلك الأيام ومن واقع ظروفها الخاصة ، شيئا نفخر به ونعتز،فقد تمت مباشرة هذا النشاط من واقع تخطيط مرسوم ، وبجهد مصرى خالص ، سواء فى قيادته الادارية أم فى قوته العاملة ، من مهندسـين وفنيين وعمـال على اختـلاف تخصصاتهم واعمالهم ، ومن بين هؤلاء ، وفى ظل هذه المدرسة المصرية الخالصة ، تخرجت كوادر من الاداريين الناجحين ممن تولوا بنجاح ادارة مرافق النشاط المصرى بعد أن تم تمصير المصالح الاقتصـادية الأجنبية ، وبعد التأميمات التى حدثت وما أنشىء من مشروعات اقتصـادية جديدة وما ترتب على كل ذلك من خلق قطاع عام قوى هو العمود الفقرى للجهد الاقتصادى المصرى كله فى الوقت الحاضر .

وانى شخصيا لأحمل لمدرسة بنك مصر عرفانا خاصا فى تكوينى وتنشئتى ، فقد عملت فيه فى مسـتهل حيـاتى العملية وعقب تخرجى من الجامعة ، وقد عهد الى وقتذاك بعمل كان يبدو تافها ولكنه اعطانى ذخيرة باقية فى شأن تقدير قيمة الوقت فى انجاز العمل ، ومتابعة التنفيذ بصورة مجدية ، فقد توليت تسلم البريد الوارد للبنك وكنت أسجل البريد وأوزعه على الأقلام والادارات المختلفة وفقا لاختصاص كل منها ، ثم أعود فى آخر اليوم وأتابع الأقلام والادارات فيما اتخذته من تصرفات ازاء كل مكاتبة قمت بتسليمها اليهم فى بداية اليوم ، واستقصى عن سبب اى تأخير ، واوافى الادارة يوميا بنتيجة ذلك ، بحيث لا يترك شىء بدون متابعة ، ولا يقبل فى تأخير التنفيذ أية مبررات غير جدية ، والا كانت المساءلة الدائبة والواعية من جانب الادارة .

ولازمتنى هذه الخبرة البسيطة التى اكتسبتها من مدرسة بنك مصر فى كل عمل زاولته من تقدير للوقت ، وعزوف عن التسويف ، واحساس حى نابع من الضمير بمصالح الناس ، بجانب متابعة التنفيذ يوما فيوما .

طيب الله ثرى الأرض التى تحوى جثمان كل من هؤلاء الرجال الكبار حقا ، الذين مكنوا الكثير من شباب مصر من أن ينهلوا من معينهم المبارك الذى ستظل مصر تذكره وفاء وعرفانا الى آخر الزمان .

٤ – الدواعى التى حتمت التنمية الادارية فى مصر :

وبرغم هذه الخلفية التاريخية البارزة لتجربة الممارسة الادارية فى مصر ، فقـد حلت بالبلاد وبالأوضاع الاقتصادية والاجتماعية عامة متغيرات فتحت مجالات واسعة من النشاط تتطلب ممارسين اداريين ليتولوا قيادتها وتصريف شئونها .

ففى المجال الداخلى ، حصلت البـلاد على استقلالها السياسى بعد صراع دام حوالى ٧٥ عاما ، وبعد حرب شنها الاستعمار مع حليفته اسرائيل فى عام ١٩٥٦ ، وكان من آثار اندحار الاستعمار فى هذه الحرب ، أن آلت الى البلاد مصائر قناة السويس ، ومسئوليات تشغيلها بكل كفاءة خدمة للتجارة العـالمية ، ابرازا للقدرات المصرية فى ادارة مثل هذا المرفق الحيوى الهام الذى ترتبط به مصالح دولية كثيرة ، كما تم تمصير المصالح الاقتصـادية الانجليزية والفرنسـية ، وانشئت على أساسها المؤسسة الاقتصادية نواة القطاع العـام الأولى ، ثم حدثت التأميمـات الواسـعة المدى فى سـنتى ١٩٦١ و ١٩٦٣ ، واخذت الدولة فى انشاء السد العالى ، وانشئت وزارة الصناعة فى عام ١٩٥٦ ، ووضعت الخطط الخمسية للتنمية ، واستحدثت عـدة صناعات كالحديد والصلب وسماد أسوان وغيرها ، وأممت الدولة البنوك وشركات التأمين ، وتولت الدولة عمليات الاستيراد جميعا ، والجانب الأكبر من التصدير ، وانشئت شركات عامة تملكها الدولة لمباشرة التجـارة الخارجية وجانب من التجارة

الداخلية ، كما أسست فى القطاع الزراعى عدة شركات سواء للاستصلاح أو للاستزراع ، ووجه الاهتمام الى التعاون الزراعى ، وأعطيت فروع بنك التسليف الزراعى بالمحافظات كيانا مستقلا كشركات تتمتع باستقلال قانونى وتشرف عليها مؤسسة مركزية ، وأوجدت المؤسسات النوعية المتخصصة فى مجال الصناعات والأنشطة الاقتصادية المختلفة ، وتوسعت الدولة فى صناعة الحديد والصلب واقيم لها مجمع يكاد يفوق السد العالى فى ضخامته وحجم استثماراته ، وأنشئت مؤسسة الدواجن ومؤسسة اللحوم وغير ذلك من وجوه النشاط الاقتصادى التى لم يكن للدولة من قبل عهد بممارستها .

وقد تطلب هذا التوسع الاقتصادى حشودا من الاداريين ليتولوا قيادته وليحققوا الأهداف التى رسمت من وراء هذا التوسع ، وجاءت الحاجة الى هؤلاء الاداريين سريعة ومتلاحقة وفى خلال فترة قصيرة من الوقت ، مما جعل اختيارهم فى الكثير من الحالات ليس قائما على توافر صلاحيات ذاتية من خبرة ادارية مسبقة فى مجال ادارة الأعمال ، بل كان الاختيار تمليه الرغبة فى حشد من يتوسم فيه المقدرة والاستعداد ، وعلى أساس أن التجربة والخطأ كفيلان مع مرور الزمن بتقويم الحال وصقل القدرات الادارية اللازمة ، وقام الاختيار فى بعض الحالات على مجرد الثقة الشخصية فيمن أوكلت اليهم القيادة فى وقت كانت تسود البلاد فيه الظروف المعروفة التى تصاحب ثورة التحول الاجتماعى والتطبيقات الاشتراكية الواسعة المدى ، وجاءت العناصر المختارة من بين رجال القوات المسلحة ومن العاملين فى الجهاز الحكومى وفى الشركات التى مصرت أو أممت ، بجانب العديد من أعضاء هيئات التدريس فى الجامعات ومعاهد التعليم العالى وغيرهم .

فكان طبيعيا أن تبدو الحاجة ماسة الى برامج تنمية ادارية تهدف الى توسيع مدارك هذه الحشود التى وفدت على الممارسة الادارية من غير خبرة أو خلفيات فى نوعيات العمل الذى تمارسه ، توسيعا لآفاقها وتمكينا لها من استيعاب ما أصبح يقع عليها من مسئوليات وواجبات جسام .

ويضاف الى كل ما سبق ، أنه قد خلقت علاقات عمل جديدة فى مواقع العمل الاقتصادى ، اذ ظهرت عدة تنظيمات عمالية فى المصانع والشركات. نتيجة لما حدث من تغيير فى عضوية مجالس الادارات ، اذ جعلت كلها من العاملين فى الوحدات الاقتصادية ، نصفهم تختاره الدولة من ذوى المناصب الرئيسية والنصف الآخر يتم انتخابه من جانب القاعدة العمالية فى الموقع ، ومن وجود لجان سياسية تمارس نشاطها السياسى فى نطاق الوحدة الاقتصادية ، ومن لجان انتاج تشكل من الاداريين بمستوياتهم المختلفة بجانب أعضاء التنظيمات العمالية ، وكل هذا بجانب اللجان النقابية ، وهى التنظيم العمالى القديم الذى ظل محتفظا بوجوده وكيانه المستقل ، وقد نشأت عن ذلك مشاكل علاقات relationship problems لم تكن موجودة من قبل .

كما أصبحت الوحدات الاقتصادية مرتبطة بتنفيذ ما يخصها من خطة التنمية المعتمدة من الدولة ، وحددت لها أهداف مرسومة عليها أن تحققها وأصبحت حريتها فى الانفاق الاستثمارى رهينة بما توفره لها الدولة أو تسمح به من اعتمادات مالية ، والتزمت الوحدات بموازنة تقديرية سنوية عن تنفيذ أهدافها ، وتقيم نتائج عملها على أساس ما حققته من هذه الأهداف ، وما يسفر عنه التنفيذ من فائض يصير توزيعه بين خزانة الدولة ومجموع العاملين ، وصدرت لوائح عامة تنظم حقوق وواجبات العاملين على مستوى القطاع العام كله من جهة أجورهم وتدرجها وترقياتهم وأجازاتهم ... الخ .

وكل أولئك الظروف ، قد ألزمت القيادات الادارية بالتزامات ومسئوليات جديدة قبل الدولة وقبل المجتمع كله ، ففائض الربح الذى يحققه القطاع العام يخصص لاعادة استثماره من جديد ، اذ يشكل موردا أساسيا من موارد

التمويل للمشروعات الواردة بخطة التنمية ، كما تضاف اليه اية أرصدة نقدية أخرى (مما تمثله مخصصات الاهلاك والاحتياطيات الحرة) .

وبجانب هذه المتغيرات الخاصة بظروف المجتمع المصرى ، هناك متغيرات أخرى دولية قد أصبحت تفرض هى الأخرى ضغوطها على العمل الادارى وتواجهه بمشكلات وقضايا لم تكن موجودة منقبل مما جعل الممارسة الادارية أمرا متشابكا واكثر تعقيدا ، فهناك ضغوط التكنولوجية الصناعية التى أصبحت خطوات تطورها من السرعة والتغيير مما يصعب كثيرا من جهد القيادة الادارية فى سبيل مداركتها واللحاق بها ، بالاضافة الى ما يتطلبه التوسع الصناعى فى ظل التكنولوجيا من ضرورة استبدال المهارة اليدوية للعاملين manual skill باتساع معارفهم النظرية والفنية فيما يختص بدقائق العمل حتى يتمكنوا من حسن اداء أعمالهم ، وأصبحت العمالة نتيجة لذلك أغلى الاستثمارات الراسمالية capital investment التى يعتمد عليها المشروع الصناعى فى نموه وفى مواجهته لتحديات الحاضر والمستقبل.

٥ — مناهج وأساليب التنمية الادارية فى جمهورية مصر العربية :

مما سبق أن فصلناه — يتضح ان التنمية الادارية فى مصر كان مطلوبا منها ان تواجه المشاكل الآتية بصفة أساسية :

أولا : تأهيل هذا العدد الكبير من الأفراد الذين وضعوا فى مراكز القيادة دون أن يكون لهم سابقة فى ممارسة ادارة الأعمال الاقتصادية المتشعبة .

ثانيا : معالجة ما اظهره واقع الممارسة من جنوح بعض القادة الاداريين من ذوى التخصصات الفنية ، من مهندسين وكيميائيين وقانونيين ومحاسبين .. الخ ، الى تركيز جهدهم فى القيادة الادارية على نواحى تخصصاتهم الفنية وحدها وعدم الاهتمام الكافى من جانبهم بباقى نواحى النشاط الأخرى مما أخل بالنظرة الشمولية التى يجب أن تتوافر فى القائد الذى وكل اليه أمر قيادة المشروع كله .

ثالثا : مواجهة انعكاس الخبرات السابقة لبعض القادة الاداريين على سلوكياتهم وطريقة ادائهم لمسئولياتهم ، فقد اتجه بعض العسكريين السابقين منهم الى اعتبار القيادة الادارية مجرد استعمال لسلطة الضبط والربط واصدار الأوامر التى يجب أن يصدع لها من يلونهم فى التسلسل الادارى على غرار ما تعودوا عليه فى أثناء خدمتهم العسكرية .

كما نقل بعض من أختير منهم من بين العاملين بالجهاز الحكومى انظمة الحكومة وبيروقراطيتها وحرصوا على مباشرة مسئولياتهم الجديدة فى نطاق القواعد والتعليمات ولو تناقضت أو تصادمت مع طبيعة ادارة الأعمال الاقتصادية التى تتطلب حسن استخدام الوقت والمرونة فى التصرف والقدرة على اعطاء القرار السريع فى اقرب وقت ممكن .

رابعا : تدارك ما حدث من وقوع بعض القيادات فى مفاهيم خاطئة فيما يتعلق ببعض المبادىء والأسس الأصولية لفن الادارة ، ونكتفى هنا بمثالين :

(أ) نتيجة لكتابات صحفية غير واعية وغير مسئولة نشرت فى بداية التطبيقات الاشتراكية ، هوجم مبدأ تحقيق « الربح » كأحد الأهداف المطلوبة ، من الوحدات الاقتصادية ، وذهبت بعض هذه الكتابات بأن جعل « الربح » هدفا انما هو تفكير رأسمالى يتناقض مع المفاهيم الاشتراكية وقد سادت فكرة الغاء « الربح » فى الاتحاد السوفييتى فى بداية العشرينات ، ولكن سرعان ما تبينوا أن الربح هو محك الاختبار الوحيد للحكم على نتيجة اداء المشروع والقائمين على ادارته ، بجانب ما يؤديه « الربح » من وظيفة هامة أخرى ، فهو الذى يؤمن المشروع من تقلبات المستقبل ومخاطره مما يمكن المشروع من الحفاظ

على مقوماته من العناصر التى تخلق الثروة وتنتج الثراء Wealth-creating and wealth-producing وحمايتها من ان تتبدد او تتبخر ، ويمكن ان نضيف الى ذلك وظيفة ثالثة فى بلادنا بالذات ، ففوائض أرباح القطاع العام ، بعد ما يوزع على العاملين ، تساهم فى تمويل مشروعات التنمية الاقتصادية التى تحقق أهداف الدولة بزيادة الدخل القومى ، والارتفاع بمعدلات النمو .

وقد أصبحت الربحية هى القانون الأول والمطلق فى عرف الادارة السوفيتية ، وأصبحوا يرددون بأن « الادارة بالروبل » هى اكتشافهم الخاص العظيم .

(ب) ونتيجة لخطأ شاع وانتشر من جانب بعض من كتبوا عن ادارة العمل والأفراد فى مصر ترجمت عبارة Human Relations بالعلاقات الانسانية ، لا العلاقات البشرية ، اذ العبارة الانجليزية لا تقول Human or Humanitarian Relations مما كان يسيغ الترجمة العربية الشائعة ، وفهمت النظرية على محمل الاحسان والرأفة ورقة الشعور الانسانى كعطاء من جانب الادارة ، فى حين أن نظرية « العلاقات البشرية » انما مبناها أن يتم التعامل مع العامل كبشر له ميوله وانفعالاته وعواطفه ، وأن يتم تحريكه للعمل عن طريق استحثاث ما فيه من جوانب نفسية لا على أساس انه مخلوق ميكانيكى أو آلة من الآلات كما كان ينظر اليه من قبل .

وقد استدعت كل هذه الاعتبارات ضرورة تكييف برامج التنمية الادارية على صورة يجب أن تواجه بادىء ذى بدء الأصوليات الأساسية فى الفن الادارى ، حتى تنتفى المفاهيم والسلوكيات الخاطئة ، وتتأكد فى أذهان ممارسى الادارة المبادىء الأصولية الصحيحة التى تتفق وطبيعة النشاط الاقتصادى الذى يمارسونه ، وتفتح أمامهم أبواب النجاح ، ثم تدرجت البرامج فى التطور ، فأخذت تنتقل من مرحلة الى مرحلة فى النواحى المرتبطة بالتخطيط ووضع السياسات والتنظيم والتنفيذ والسلوكيات واصدار القرارات والتدريب على استخدام الأدوات العلمية التى تعين الادارة فى تأدية مهمتها ، وأخيرا اتجهت المناهج الى أساليب تنمية القيادات الادارية نفسها رفعا لكفاءتها فى الأداء .

وعلى هذا ، فيمكننا أن نقسم مناهج أو برامج التنمية الادارية فى مصر الى النوعيات الآتية :

— مناهج استهدفت نشر الثقافة العامة الادارية .

— مناهج وبرامج موجهة للتنمية الادارية فى مجال القطاع العام .

— مناهج داخلية فى الوحدات الانتاجية لرفع مستوى الأداء الادارى وتكوين الكوادر القادرة .

وفيما يلى أيضاح لكل نوعية من هذه المناهج .

٦ — مناهج استهدفت نشر الثقافة العامة المرتبطة بالادارة ونلخصها فيما يلى :

(أ) انشاء معهد الادارة العامة فى سنة ١٩٥٤ وكان أول محاولة فى هذا المجال وتركز عمله بخاصة فى البداية على تدريب العاملين بالجهاز الحكومى .

(ب) انشاء وزارة الصناعة فى عام ١٩٥٦ ، واتباع مصلحة الكفاية الانتاجية والتدريب المهنى لها ، فقد تسلمت المصلحة مهمة التدريب العملى والتثقيف النظرى فى نواحى الادارة المختلفة وقد عاونها منذ بداية سنى عملها خبراء من هيئة العمل الدولية ، وتصدر عن المصلحة نشرة دورية باسم « الكفاية الانتاجية » .

(جـ) قيام المؤسسة الاقتصادية فى خلال السنوات ١٩٥٩ الى ١٩٦٢ باستدعاء خبراء أجانب ليحاضروا الكوادر الادارية لشركاتها فى بعض نواح مختارة من الرقابة المالية والتكاليف وتقييم الأداء وغيرها .

(د) بعثات الى الخارج أوفدتها المؤسسة الاقتصادية فى خلال المدة المشار اليها الى معاهد الادارة فى سويسرا وغيرها من بين كوادرها الادارية .

(هـ) قيام خبراء هيئة العمل الدولية بعقد ندوات والقاء محاضرات فى المواقع الانتاجية بناء على طلب هذه المواقع وتتناول فيها النواحى التى تهمها أو قيام الخبراء بأبحاث عنها تتم مناقشتها بحضور الهيئة الادارية للموقع .

(و) تأسيس جمعيات خاصة بغرض تنمية الادارة ، مثل جمعية ادارة الأعمال العربية ، وجمعية التكاليف العربية ، وجمعية الادارة المالية وجمعية الهندسة الادارية ، وجمعية العلاقات الصناعية وغيرها ، بجانب قيام بعض النقابات المهنية كالتجاريين والمهندسين بالاسهام فى هذا المجال ، وتقوم أغلب هذه الجمعيات والنقابات باعداد برامج ومناهج موجهة الى مستويات الادارة المختلفة فى نواحى النشاط الصناعى والاقتصادى والمالى والتكنولوجى وادارة الخدمات والتأمينات الاجتماعية وغيرها .

(ز) قيام عدة مكاتب خاصة للخبرة الادارية تضع خدماتها تحت تصرف من يرغب فيها وبعضها (مثل أراك) بعقد برامج عامة فى نواح ادارية متخصصة .

(ح) قيام بعض الوحدات الاقتصادية باعداد مواسم ثقافية أو ندوات ومحاضرات فى داخلها لبحث ومناقشة المشاكل المرتبطة بالادارة ، سواء فى علاقاتها بالعاملين فى الموقع ، أو كسبيل للاتصال بالقوة العاملة فى المسائل التى تهمها تحديدا للمواقف ورفعا لسوء الفهم .

(ط) انشاء رابطة لخريجى معهد الادارة العليا من الممارسين ، وقيام الرابطة باصدار نشرة دورية متخصصة ، بجانب قيام الرابطة بعقد ندوات ومحاضرات ومؤتمر سنوى يتناول بحث ومناقشة قضية أساسية مما يرتبط بمسئوليات الادارة .

(ى) قيام الوحدات الاقتصادية بعقد برامج تدريبية وتثقيفية لبعض الأخوة من الكادرات الادارية على المستوى العربى ، وتبادل الخبرات معهم (من الجمهورية اليمنية وجمهورية اليمن الديمقراطية ، والسودان ، والعراق ، وليبيا) .

(ك) تكوين اتحاد لجمعيات التنمية الادارية فى مصر ، واصدار الاتحاد لمجلة « الادارة » كأداة تثقيفية عامة على مستوى رفيع فى فنون الادارة .

٧ ــ مناهج وبرامج موجهة للتنمية الادارية فى مجال القطاع العام ونلخصها فى الآتى :

(أ) انشاء المعهد القومى للادارة العليا فى سنة ١٩٦١ ، وقد بدأ نشاطه فعلا فى عام ١٩٦٠ باسهام من جانب مؤسسة فورد الأمريكية Ford Foundation وقد اعتمد فى منهجه التدريبى على دراسة الحالات Case Study فى نواحى الادارة المختلفة ، وفى سنة ١٩٧١ أدمجت المعاهد المسئولة عن التدريب الادارى فى القطاع العام والجهاز الحكومى فى المعهد القومى للتنمية الادارية .

(ب) اتجاه الكليات الجامعية (بخاصة كليات التجارة) الى اختيار موضوعات الرسائل الجامعية فى مستوى الماجستير او الدكتوراه من واقع المشاكل والقضايا التى تتعرض لها الممارسة الادارية فى الوحدات الاقتصادية وما تتخذه أزاءها من مواقف وقرارات ، وتتناول هذه القرارات بالتحليل والمناقشة ، مما انعكس بفائدة مزدوجة للعمل الأكاديمى وللادارة نفسها بترشيد سلوكها او طريقة معالجتها لمشاكل الواقع .

(جـ) عقد برامج مع خبرات خارجية فى مجال التدريب الادارى مثل برنامج Professor Rivans الخاص بالتدريب الذاتى والتنمية الذاتية للمديرين ويقوم على أساس مباشرة المدير عملية بحث مشكلة ادارية فى موقع آخر غير شركته أو مصنعه

ويتولى مناقشة المسئولين فيها مما يوسع من دائرة خبرته وينمى ملكاته الادارية .

(د) برنامج القادة الاداريين الذى ينظمه الجهاز المركزى للتنظيم والادارة (منذ سنة ١٩٧١) وتقوم فلسفتهعلى فكرة مشاركةالقيادات الادارية العليا فى اقتراح الحلول للمشاكل الادارية المختلفة .

٨ ــ مناهج داخلية فى الوحدات الانتاجية لرفع الأداء الادارى وتكوين الكادرات القادرة :

(أ) وهذه المناهج هى فى تصورنا أهم أساليب التنمية الادارية فيما لو اخذت كمسئولية ترتبط بالضمير والأمانة الوطنية ولم تؤخذ بالسطحية التى تكاد تكون ــ مع بالغ الأسف ــ الموقف السائد بين القيادات الادارية ، فأعظم نجاح للقائد الادارى الذى على القمة لا يكون فقط بمقياس النتائج المالية أو المادية التى حققتها وحدته ، بل ان هناك ما هو أكبر من ذلك ، وهو ان يتأكد فى نفسه بيقين بأن الأمانة الوطنية تقتضيه ان يحس بكل جوارحه ووجدانه بمسئوليته عن استمرار نجاح المشروع فى المستقبل القريب والبعيد ، فى حياته وبعد مماته ، وهو وان كان قائدا عظيما ، فان عظمته الحقيقية هى فى أن يجعل من العاملين معه قوادا أعظم يديرون العمل بكفاءة أفضل واقتدار أوفى .

فما أسهل السبيل امام القائد الادارى من أن يعتبر أن مهمته فى تنمية قدرات العاملين معه من المديرين قد استوفت حقها منه بمجرد أن يكون احتياطيا من الرجال ، أو ان يقرر أن يتبادل الخبراء الاخصائيون فى مجالات العمل بالمشروع اعمال بعضهم البعض Job-rotation رغبة فى اكتسابهم خبرات جديدة فى المجالات التى لم يتخصصوا فيها ليجعل منهم قادة اداريين صالحين .

فالتنمية الادارية هى أكبر من ذلك قدرا وأعقد تركيبا ، فهى يجب أن تكون شاملة للهيئة الادارية جميعها ، وأن تستهدف مقابلة تحديات النمو والتطور ، وان يكون معيارها الأوحد القدرة على الأداء لا مجرد الاستلطاف والهوى الشخصى، وأن تواجه مخاطر الغد ، لا تجتر خبرة الأمس ، أو تجمد على أوضاع اليوم ، وأن تكون عملا متحركا ووصفيا لا مجرد تسكين للأفراد بطريق الترقية أو الرفع .

والتنمية الادارية بهذا المفهوم ، انما هى تنمية ذاتية تقع مسئوليتها وعبؤها على الأفراد أنفسهم وما تنطوى عليه نفوسهم من قدرات ، وعلى القائد الادارى أن يعين الرجال العاملين معه على أن ينموا قدراتهم وملكاتهم الخاصة ، وتوفير التحديات أمامهم لشحذ هذه القدرات والملكات ، وعليه كذلك أن يقوم دوريا بتقييم اداء كل منهم ، ويسأل نفسه عما اذا كان الواحد منهم قد وضع فى مكان يستطيع معه أن يقدم أكبر عطاء ، وماذا يعوزه فعلا من معارف وخبرات يمكن مداركتها لتنطلق قدراته وملكاته الكامنة فى نفسه ، وعلى ضوء هذا يجدد أسلوب التنمية الادارية الذى يجب اتباعه ويعالج كل حالة بما يناسبها ، كما يجبان يكونهناك تخطيط للقوة البشريةالعاملةفى مجال الادارة Manager-Manpower Planning يتم تحديده على أساس تحليل احتياجات المشروع وأهدافه وما يتطلبه من هيكل تنظيمى وما يبرزه التركيب العمرى age structure لأعضاء الهيئة الادارية للمشروع .

ولم تعد برامج التنمية الادارية باجماع الشرق والغرب معا نوعا من الترف ، فهى صنو لمعامل البحوث العلمية بالنسبة للمشروع الصناعى ، ولا تجد القوات المسلحة فى اى مكان فى العالم محيصا عنها بانشاء معاهد القادة والأركان ، ارتفاعا بقدرات من تقع عليهم مسئولية قيادة البشر ، وادراكا لمدى الخطورة فيما يصدرونه من قرارات وما يصدر عنهم من تصرفات وسلوكيات .

(ب) وتجد هذه الصورة الواجبة للتنمية الادارية بعض الصدى والانعكاس فيما تتبعه الشركة الشرقية « ايسترن كومبانى » شركة مساهمة مصرية ، من أسلوب يقوم على انشاء

ما يسمى باللجنة التنفيذية ، وهى جهاز كونه رئيس الشركة ليشاركه مسئولية الادارة التنفيذية ويتكون من مديرى الادارات الرئيسية فى الشركة حيث تعرض عليهم مذكرات بما هو مطلوب اصداره من قرارات تتناول كل نواحى الشركة ، من مالية وتسويق وشراء وانتاج .. وذلك فى حدود نصاب تحدده اللوائح ، ولكل عضو أن يبحث الموضوع حتى ولو كان غير داخل فى اختصاصه ، وله أن يوافق أو يرفض أو يتحفظ ، ثم تعرض الآراء على الرئيس ، فان كانت هناك موافقة اجماعية من الأعضاء اعتمد القرار واخذ طريقه الى التنفيذ ، وان لم تكن هناك موافقة اجماعية ، اجتمعت اللجنة بكل هيئتها وناقشت الأمر حتى يتم التوصل الى القرار الاجماعى .

وبهذا الأسلوب يتوافر لأعضاء اللجنة من المديرين الالمام الكامل بكل تفاصيل الادارة التنفيذية للشركة ، وبالتالى تتسع خبراتهم خارج حدود وظائفهم الأصلية لتشمل الالمام باختصاصات ومسئوليات باقى الوظائف الأخرى على مستوى الشركة ، وبالاختصار اكتسب كل منهم نفس النظرة الكلية الشاملة التى يمارسها رئيس مجلس الادارة فى موقعه من الشركة ، مما يؤهل أى واحد منهم بمرور الزمن وتراكم الخبرة ، ليكون عنصرا متدربا ومتمرسا وصالحا لتولى مهام القيادة العليا للشركة حينما يدعى لذلك .

(جـ) وبجانب البرامج التى تعدها الشركة مما سبق ايضاحه ، فقد أعدت فى سنة ١٩٧٢ برنامجا داخليا حضره رئيس مجلس الادارة والهيئة الادارية جميعها . وكان موضوعه «الأساليب العلمية الحديثة فى التخطيط والادارة» وتناول المحاضرون المتخصصون فيه عدة مسائل ترتبط بالأدوات الحديثة للادارة ، وكان على راس ذلك التحليل الكمى فى الدراسات التسويقية ، أسس التخطيط الاقتصادى ومراحل التخطيط على مستوى المشروع ، البرمجة الخطية ، تطور وظائف الميزانية التقديرية ، التعريف بالحاسبات (الكمبيوتر) ، نماذج توقيت وضبط تنفيذ المشروعات واستخدام الحاسب الالكترونى فى هذا المجال pert .. الخ .

(د) وعلى مستوى المشروع الاقتصادى ، فيجب الا تشغلنا نواحى الفن الادارى المتشعبة، وحرصنا على دوام تطويرها وتنميتها ، عن طبيعة العمل المطلوب منا اداؤه ، عمل اقتصادى نتعامل فيه مع عوامل الانتاج ، مدخلات Inputs ومخرجات Outputs ، نفقات وايرادات ، نحركها بأقصى كفاية انتاجية ، حتى تزيد قيمة الايراد على قيمة النفقة ، وهذه هى الحقيقة الأساسية الأولى التى لا يجب أن تغيب عن تفكير القائد الادارى فى اية لحظة وفى اى قرار يتخذه ، والتنمية الادارية انما هى وسيلة لتثبيت هذه الحقيقة ، وتأهيل الممارس الادارى لكى يصدر عنها فى كل تصرف يجريه ، منذ البدء فى وضع أهداف المشروع وخطته ، وفى رسم سياسات وتكتيكات العمل ، وفى مباشرة التنفيذ الفعلى والرقابة عليه ، ثم تقييم نتائج الانجاز للتحقق من مدى مطابقتها أو انحرافها عن الهدف الاقتصادى المرسوم والمتمثل أولا واخيرا فى معادلة المدخلات والمخرجات والفائض .

وفطنة القائد الادارى وحكمته انما تكون فى حسن اختياره للمعايير والمقاييس التى توزن بها تصرفاته أولا بأول وفقا لطبيعة النشاط الذى يباشره المشروع ، حتى تأتى النتائج المستقبلة لهذه التصرفات محققة للهدف الاقتصادى المنشود ، وهذه هى الحقيقة الثانية التى يجب أن تسعى التنمية الادارية الى ترسيخها فى وجدان وتفكير الممارسين لادارة الأعمال .

وحقيقة ثالثة واخيرة ، وهى أن القيادة الادارية بمسئوليتها الشاملة يجب أن تتحرر من أن يوقفها قصر النظر أو ضيق البصيرة فى مأزق حصر كل جهدها فى نواح جزئية من عملها الواسع المتشعب ، بل عليها أن تجعل نظرتها فوقية بحيث ترى كل ما يجرى فى كافة مرافق المشروع ، تنسق وتصوب وتوجه وتراقب حتى

تضمن للعمل وحدته وانسجامه دون تنافر أو اختناقات ، ويكون وضعها فى هذه المواقف جميعا وضع قائد الأوركسترا ، ينسق الايقاعات الموسيقية حتى يخرج النغم صحيحا وسليما ودون ان يشترك فى العزف أو يستعمل بنفسه احدى الالات العازفة .

وادراك هذه الحقائق الثلاث — وهى عماد الحكمة الادارية الواعية — ورسوخها لا يتأتى عن طريق قراءة أو تلقين محاضرة يتضمنها برنامج أو منهج تدريبى ، بل يكون محلها الايمان الراسخ فى القلب بأنها أمانة يقتضيها الضمير الوطنى الحر ازاء جسامة المسئولية وضخامة ما تقتضيه من واجبات من القائد الادارى ، ولهذا فليس ثمة ما هو أفعل فى تأكيدها ورسوخها من الأسوة أو المثل الذى يستطيع القائد الادارى أن يضربه لمعاونيه بعمله وتفانيه .

٩ — تبادل الخبرات الادارية فى ظل القطاع العام:

وقد خلق وجود القطاع العام ظروفا مواتية امام تبادل الخبرات والأنظمة الادارية فيما بين الوحدات الاقتصادية ، فلم تعد الشركات تشعر بنفس القدر من الحساسيات التى كانت تقوم فيما بينها من قبل ، فقد كانت كل منها تعد انظمتها الداخلية وأساليبها الادارية ، سواء فى أمور الحسابات والتكاليف والرقابة الداخلية وسياسات الشراء والبيع والتوظيف وتدريب العاملين وغيرها من أسرارها الخاصة التى تحرص على عدم الكشف عنها مثلما تحرص تماما على اسرارها الصناعية والتكنولوجية سواء بسواء ، وبعد ظهور القطاع العام والمؤسسات النوعية ، اصبحت التجارب والخبرات فى مجال التنظيم الادارى والتى توافرت لدى الوحدات القوية ، جزءا من الثروة الوطنية التى رؤى ان تمتد الى الشركات الأخرى الأقل حظا فى التنظيم وكذا الشركات الجديدة ، وحدث نوع من الأوانى المستطرقة فى انتقال الأنظمة والأساليب الادارية بين الشركات ، بخاصة بعد تطبيق النظام المحاسبى الموحد ، واتجهت المؤسسات الصناعية على الأخص الى توحيد أنظمة التكاليف الصناعية على مستوى شركات القطاع الصناعى الواحد ، بجانب توحيد اللوائح المالية وغيرها فى حدود المستطاع .

كما ترتب على اشراك رؤساء الشركات فى عضوية مجالس ادارة المؤسسات النوعية المشرفة على القطاعات المختلفة ، ان توحدت كثير من المفاهيم الادارية ، واصبحت الوحدات الناجحة والتى تتوافر لها الكفاءة الادارية المشهود بها معينا تستقى منه القيادات الادارية فى المواقع الأخرى ما يعوزها من أنظمة وقواعد وأساليب تدريب مختلفة ، بجانب الاطلاع على ما تتبعه من وسائل فى تنمية القدرات الادارية ، ويفسر لنا كل ذلك السبب فيما شاهدناه من اختيار الكثير من رؤساء مجالس الادارة والمديرين من بين العاملين بالشركات الناجحة لكى ينقلوا خبراتهم الى الشركات التى عينوا فيها رفعا لكفاءة العمل بها ، وقد حقق هذا الأسلوب قدرا من النجاح لا يمكن اغفاله ، وسادت بين وحدات القطاع العام علاقات تعاون وتفاهم ، برغم ما قد يكون بينها من تنافس على السوق بخاصة فى مجال الصناعة الواحدة .

وقد توافرت لبعض شركات القطاع العام تجارب ادارية رائدة ، واذا سمح لى بأن أتكلم عن الشركة الشرقية « ايسترن كومبانى » وجهدها فى هذا المجال ، فانى أذكر من تجاربها ما يأتى :

(أ) تنظيم العلاقات التى تقوم فيما بين التشكيلات العمالية القانونية المتعددة فى الشركة عن طريق ومعاونة الادارة لها فى تكوين ميثاق توجيهى حدد اختصاص كل تشكيل منها ، وازال أسباب التصارع ، وكانت هذه التجربة هى الأولى من نوعها فى مصر ، أخذت بها الشركات الأخرى وكانت محلا للتقدير من كل من اطلع على تفاصيلها أو تلمس ما حققته من آثار فى تأكيد صفو جو العمل فى الشركة .

(ب) ادارة الخدمات العمالية بروح الأبوة paternalisation كأداة ترفيـــه وتخفيف لأعباء العمـــل وتوثيق عرى الانتمـــاء واشراك العاملين فى ادارتها ، بجانب توجيه النشـــاط الرياضى نحو خدمة الانتاج ببناء الجسم السليم والخلق القويم ونشر روح الفريق وعزوف عن محاولة اكتساب شهرة أو بطولة رياضـــية بين الجماهير فى خارج الشركة ، مما انعكس أثره على جو الشركة من تضاؤل مظاهر الانحـــراف والتغيب وسوء التصرف ، وأشـــادت به وزارة الشباب ونشرته فى كتاب أصدرته ، وجعلتـــه اساسا لسياسة توجيـــه شباب العمـــال فى المصـــانع .

(جـ) كما حولت الشركة بعض الخـــدمات الى حوافز ، اذ جعلت الاســـتفادة بمصـــيفها العمالى بالأسكندرية ، بكلما تتكلفه منمصروفات انتقال وسفر واقامة كاملة ، بدون مقـــابل لكل عامل من عمالها يحصل فى تقريره السنوى على تقدير ممتـــاز .

(د) واحست الادارة بأنهـــا تدير مجتمعـــا كاملا بذاته ، فجـــاهدت أن تجعل منه صـــورة Image مشرفة فى خارج الشركة ، وأن تتوافر له فى داخلها سلوكيات وأخلاقيات خلقت ضميرا عاما آخذا فى النمـــو يأمر بالمعـــروف ويستنكر المنكر ، يخشاه العامل المنحرف ويردعه أكثر مما تردعه سلطة الادارة فى توقيع الجزاء ، وأخذت الادارة نفسها بمبدأ الاقلال من اللجـــوء الى لائحة الجزاءات .

هذا بجانب تجارب أخرى تزخر بها مواقع القطاع العام ، تتبادلها فيما بينهـــا ، ويعـــد بعضها فتحا جديدا فى مجال الادارة ممـــا نراه جديرا بالدراسة والاعلام كما نقرأ لتجارب غيرنا فى هذا المقام .

الاختيار للخدمة العامة

ماذا يعنى الاختيار ؟ انه يعنى التفضيل والانتقاء المرتبط بمجموعة من القيم ، وعلى ذلك فاختيار الموظفين العامين يعنى الانتقاء والتفضيل من بين ذوى المقدرة على الخدمة العامة وفقا لقيم تحددها نظم التوظف ، ويحـــكم الاختيار فى هذا المجـــال عمليات هامة هى : ــ (١) تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة على كل من المدى القصير والمدى الطويل (٢) تحديد الموارد البشرية التى تواجه الاحتياجات المخططة من القوى العاملة (٣) جعل هذه الموارد متاحة على أساس مستمر مع تحديد وتعريف بالقدرات والمواهب والسلوكيات المقدرة لمواجهة الاحتياجات (٤) تحديد فعالية عمل الموارد المباشرة المقدر توافرها .. فالاختيـــار على ذلك يمثل حلقة متصـــلة تدور حول الاحتياجات من القوى العاملة والموارد البشرية المتاحة وفعالية العمل .

Public Personnel Management

تخطيط الخدمات فى التعمير

د. رمسيس عبد العليم جمعة

التعمير عملية يتم من خلالها تحويل مجتمع لا تتوافر فيه عناصر تصلح للتنمية الى مجتمع تتوافر فيه هذه العناصر بصورة تسمح باندفاع التنمية بمعدلات وانماط جديدة ومتطورة . وهذا معناه ان التعمير له ثلاث ركائز :

الأولى : عملية خلق لمقومات تنمية لم تكن موجودة اصلا .

د. رمسيس عبد العليم جمعة
وكيل وزارة الصحة

سبق ان نشرنا له عدة بحوث كان آخرها « بعد ربع قرن — كيف نتصور الادارة فى مصر» نشر فى عدد يوليو ١٩٧٤ — العدد الاول — المجلد السابع .

والثانية : السير فى التنمية بأسلوب مكثف كما ونوعا لتعويض التخلف الزمنى والحضارى الذى حاق بالمجتمع .

والثالثة : الحرية فى الانطلاق بفكر وسياسة جديدة للتنمية لا تقيدها أوضاع قديمة أو قائمة نظرا لأن العملية تبدأ من الصفر فى معظم ابعادها .

ومعروف أن التنمية نوعان : تنمية اقتصادية وتنمية اجتماعية . وهما كوجهين لعملة واحدة هى التنمية الشاملة .

والتنمية الاقتصادية تدفع الدخل القومى الى التزايد المطرد على مدى فترات زمنية تحددها الخطط . وهى تتم بتعبئة امكانات المجتمع وطاقاته وموارده لتحقيق أهداف التنمية .

والتنمية الاقتصادية ليست مجرد تضخم حجمى فى قطاعات الاقتصاد ، بل هى أيضا تفاعل حركى بين القطاعات وبعضها البعض .

وقياس التنمية الاقتصادية بزيادة الدخل القومى قياس من بعد واحد أو زاوية واحدة .

فالتنمية تصاحبها بالضرورة عدة تغيرات اجتماعية،منها التزايد السكانى واكتشاف امكانيات واضافة موارد جديدة للثروة القومية (وهو ما يعبر عنه بتراكم رأس المال) وادخال أساليب فنية جديدة فى الانتاج والادارة وتحسين الكفاءة فى التشغيل والمهارة فى العمل وتغيير فى النظم والتشريعات بما يرفع الكفاية الانتاجية وتزايد فى الأهمية النسبية للصناعة وللزراعة . وما يتبع ذلك من تكثف للعمالة فى قطاع الصناعة عنها فى قطاع الزراعة ومن ثم تحول سكانى من الريف الى الحضر . يضاف الى ذلك كله الاعتماد الأساسى على الموارد الوطنية من ثروات ومدخرات ومحاولة تحقيق التوازن النقدى مع العالم الخارجى .

والتنمية الاجتماعية تمثل الزيادة المستمرة فى احساس الفرد بالرفاهية والكرامة . وسبيلها الى ذلك هو استخدام العنصر البشرى احسن استخدام حتى لا يترك عبئا على الاقتصاد القومى ، وذلك بتوفير فرص العمل لكل قادر عليه . وهى ايضا زيادة للمشاركة الجماهيرية القائمة على التعاون والاحساس بالمسئولية الاجتماعية بين أفراد المجتمع عن طريق الجهود الذاتية وممارسة الرقابة الشعبية على أجهزة الدولة . ويصاحب هذا كله توفير الخدمات الكافية لاشباع حاجات الفرد من أمن وتأمينات اجتماعية وصحة وتعليم واسكان وثقافة وترفيه الى غير ذلك من الخدمات التى تساعد فى النهاية على أن تأخذ افضل ما فى المادة البشرية .

بهذه الخلفية نستطيع أن نعتبر التعمير نوعا من التنمية الشاملة يتميز بالخصائص الآتية :

اولا : نقطة البداية : فالمناطق المعدة للتعمير اما خالية من مظاهر الحياة الاجتماعية والاقتصادية بمقوماتها الكاملة مثل صحراء سيناء وباقى الصحارى المصرية ، واما مناطق كانت لها هذه المقومات ثم تعرضت لنوع من الدمار والاتلاف والتهجير تركها قاصرة عن أن تنهض الى الحياة دون جهود تنموية مكثفة وسريعة العائد تعيد اليها الحياة الاجتماعة والاقتصادية بشكلها الطبيعى مثل منطقة القناة .

ثانيا : النظرة المتطورة للأهداف : فهناك من العوامل السياسية والانسانية ما يدعو الدولة باحساس متجاوب من الشعب الى ان تعطى الكثير للمناطق المعدة للتعمير تعويضا لها عما لحق بها وما ضحت به فى سبيل بلوغ الأهداف القومية فى التحرير والنصر . فالدولة تتطلع فى هذه المناطق الى تحقيق أهداف طموحة لخطط التعمير تجعل منها نموذجا وتجربة رائدة لبقية الأقاليم .

ثالثا : المستقبل والانفتاح : فهناك الفرصة سانحة لادخال كل حديث مبتكر من أساليب العلم والتكنولوجيا بروح سياسة الانفتاح الجديدة التى تستقبل بها البلاد الموارد الخارجية من أموال واستثمارات وخبرات أجنبية .

وانطلاقا من هذا المفهوم يمكن أن نتصور تخطيط الخدمات لمناطق التعمير على أساسين :

الأول : اطار عام يربط ويحدد العلاقة بين تخطيط الخدمات وتخطيط القطاعات الأخرى للتنمية .

الثانى : مقومات أساسية تعد بمثابة الضمانات أو الحصانات التى تكفل نجاح خطط الخدمات فى بلوغ أهدافها لصالح المجتمع الذى يجرى تعميره .

أما الأساس الأول وهو الاطار العام الذى يربط ويحدد العلاقة بين تخطيط الخدمات وتخطيط القطاعات الأخرى للتنمية ، فذلك يقتضى من المخطط عدة أمور :

١ — أن يطور النظرة التقليدية السطحية للخدمات الى نظرة جديدة متعمقة تحيط احاطة شاملة وبعيدة لما تعود به الخدمات على المجتمع من نتائج وآثار لا تقف عند حدود متعة الاستهلاك وسد حاجات الانسان للحياة ، وانما تمتد الى أبعد من ذلك فتفصح عن أثر الخدمات فى زيادة كفاءة الانسان وقدرته على العمل واكتسابه الرضا النفسى والتعاون الاختيارى لبذل مزيد من الجهد والانتاج .

٢ — الا يسمح المخطط بانفصام بين أهداف الانتاج وأهداف الخدمات . فكلاهما كل لا يتجزأ . بمعنى ان أهداف المصنع فى انتاج سلعة من السلع تصبح أهدافا عرجاء عاجزة عن التحقيق اذا لم تقترن بأهداف خدمات يوفرها القطاع الذى يندرج تحته هذا المصنع للعاملين فيه ليضمن لهم — وهم العنصر البشرى وأهم عوامل الانتاج — المناخ الحيوى والنفسى الذى يجعل هذا العنصر يعمل بالكفاءة الانتاجية التى قدرها له المخطط عندما وضعه فى جدول المدخلات لهذا المشروع .

٣ — الحرص كل الحرص على التوازن بين أهداف الخدمات وأهداف التنمية الشاملة . والتوازن هنا لا يقف عند معنى التنسيق والمواءمة فحسب ، وانما يشمل بالضرورة كل الاعتبارات التى يترتب على اغفالها تأثير عكسى على بقية الأهداف .

٤ — بنفس القدر من الأهمية لتناسق الخدمات مع الوضع الاقتصادى يكون تكامل الخدمات فيما بينها . ولا يتأتى ذلك الا بالمحافظة على مقومات التكافل الاجتماعى داخل الأسرة والقرية والمجتمع . وأساس هذه المقومات هى التقاليد والثقافة والدين ، ثم ادخال المؤسسات الاجتماعية الحديثة تباعا بمعدل سرعة يتمشى مع استعداد مجتمع التعمير للتطور الاجتماعى ، ومع مراعاة احلال مقومات جديدة صحيحة محل المقومات التى تستنفد أغراضها ، على الا يضر هذا التقدم الاجتماعى بمعدل التنمية الاقتصادية .

٥ — أن يحرص المخطط على تفادى ومقاومة ظاهرة التأثر والاقتداء العشوائى بمظاهر التقدم العمرانى والاجتماعى فى دول الغرب أو الشرق التى أحرزت نوعا من التقدم فى ظل ايديولوجيات وقيم تلفظها طبائعنا وشريعتنا .

وأما الأساس الثانى لتخطيط الخدمات فى مناطق التعمير فهى ضمانات النجاح لهذه الخطط فى بلوغ أهدافها . ويتناول ذلك عدة مراحل :

١ — مرحلة اعداد الخطط .

٢ — مرحلة التنفيذ للبرامج والمشروعات .

٣ — مرحلة التقييم .

أولا : مرحلة الاعداد لخطط الخدمات لمناطق التعمير وفيها تطالعنا خطط التنمية السابقة (الخمسية الأولى والثانية) (٦٠ — ٧٠) ببعض المحاذير التى ينبغى تجنبها وبعض الثغرات التى يتحتم تغطيتها فى التخطيط الجديد . ولابد أيضا من استظهار الايجابيات التى أسفر عنها تقييمنا لتلك الخطط . ولعل الذاكرة وهى تعود بنا الى بداية الستينات وما قبلها تشير الى بعض الارهاصات التى كانت تنبىء ببعض النتائج السلبية ومنها :

١ — دور القرار السياسى فى تحديد أهداف التنمية فى الخطة العشرية الأولى (٦٠ — ٧٠) :

وليس هنا مقام السرد لمولد قرار تحديد هدف مضاعفة الدخل القومى كل عشر سنوات ، ومدى توافق المدة مع ما ارتأته الحسابات التخطيطية بأبعادها العلمية المعقدة . وفى ظل شعار العلم والايمان الذى يدين به مجتمعنا الجديد بحماس ورضاء ودولة المؤسسات التى يقوم عليها نظامنا الحاضر أمنا وتأمينا للديمقراطية والكفاية والعدل فان القرار السياسى الآن يتوخى الرشد والاستقرار ، وأداته فى ذلك المجالس القومية

المتخصصة . وتلك جميعا دعامات للتخطيط السليم وعلينا أن نستخدمها بحماس واخلاص .

٢ — المشاركة الشعبية في تحديد الأهداف القومية :

في بداية عهدنا بالتخطيط لم يكن لدى الجماهير الوعي التخطيطي الكافي الذي يمكنهم من أن يتفهموا معنى التنمية والتزاماتها وأبعادها . وخرجت خطط التنمية من قبل دون مناقشة جماهيرية واسعة لأهدافها وانعكاساتها وارتباطاتها . ولم تكن دراسة المشروعات والخطط تتم بكفاية داخل القطاعات قبل اعتمادها وكان ذلك يتطلب اعداد جيل من المخططين في كل قطاع يأخذ على عاتقه هذه المهمة . ولم تكن معاهد ومراكز التعليم والتخطيط قد أعدت نفسها لتوفير هذا النوع من التخصص . ولقد تحسن هذا الوضع الآن . ومن المهم أن تطرح الأهداف والخطط طويلة المدى للتعمير لتناقشها المؤسسات الشعبية والعلمية وأجهزة الاعلام ولتبدى فيها الرأى حتى تنبع معبرة عن آمال الجماهير وأحلامها ولكى يدلى كل خبير بخبرته وعلمه في مجال تخصصه . وبذلك تكون فرص النجاح في تحقيق الأهداف أوفر وأقرب .

٣ — كفاية ودقة المعلومات والبيانات والاحصاءات اللازمة لعمليات التخطيط :

لا شك أن أجهزة الاحصاء الآن قد عززت وتهيأت لها الخبرات والأجهزة الحديثة ، ويؤمل لها الآن أن تكون قادرة على أن تعد الذخيرة الاحصائية المطلوبة لخطط التعمير .

ثانيا — مرحلة التنفيذ والتشغيل لبرامج ومشروعات الخدمات :

هناك أبعاد ادارية هامة لهذه المرحلة :

١ — **التنظيم :** اذا كانت الخدمات — كما أسلفنا — هى أداة التنمية الاجتماعية لتهيئة المواطن القادر على القيام بدوره المطلوب منه في المجتمع بكفاءة ومقدرة ، فان حسن تنظيم هذه الخدمات من خلال الأجهزة وأسلوب العمل والتشريعات هو المدخل لنجاح الخدمات في بلوغها أهدافها .

وأهداف الخدمات في النهاية هى أن يتمتع الفرد بالرفاهية والكرامة حتى يستطيع في كنفها أن يقدم لمجتمعه كل ما في طاقته من جهد وعمل ، وتوجه حصيلة الجهود والأعمال الى الانتاج الذى يوفر للخدمات احتياجاتها من السلع والأموال وهكذا تدور عجلة الحياة في ظل الرخاء المنشود .

واقامة مجتمع التعمير بالشكل المتطور الذى نستهدفه يضع لتنظيم خدماته الأسس التالية :

(أ) أن يشارك الأهالى في ادارة تنفيذ وتسيير الخدمات والمرافق — والمشاركة تكون بالجهود الذاتية في تكاليف الانشاء على حسب قدرة المنتفعين حيث أثبتت التجربة أن وحدة الخدمة التى يشارك الأهالى في بنائها يصبحون أكثر انتماء اليها وحرصا على حسن استخدامها وصيانتها .

والمشاركة في التشغيل تكون بالاشتراك في عضوية مجلس الادارة فيعملون على حل صعوبات العمل والتعبير عن رغبات الجماهير في أسلوب الخدمة ونظامها . كما تكون المشاركة في عدالة توزيع الخدمة وفي الرقابة على الأداء ومساءلة العاملين وتقييم ما يتحقق من نتائج .

(ب) أن تتحدد الاختصاصات والسلطات والمسئوليات بوضوح ودقة سواء في التنفيذ للخطة أو التسيير للعمل . وأن تكون المسئولية مقرونة بما يلزمها من سلطة لتمكين صاحبها من تحملها .

(ج) أن يوضع لكل عمل وصفه الوظيفى ومواصفات المشتغل به ، والا يخرج الاختيار عن حدود هذه المواصفات ضمانا لالحاق الشخص المناسب بالعمل المناسب له وحرصا على ألا تزيد العمالة عن الحجم المطلوب لها عددا ونوعا وهو ما يعرف بالبطالة المقنعة داخل الأجهزة .

٢ ــ الاهتمام الدائم برفع كفاءة العاملين بالخدمات وصقل خبراتهم ومهاراتهم :

ومن المعلوم أن الخدمات من تعليم وصحة وثقافة وغيرها تتطور فى اساليبها ووسائلها بتطور العلوم والمعارف . ولذا فان القائمين على ادائها فى ظل التعمير لابد أن يواصلوا التعرف والتدريب على كل جديد ومستحدث فى مجال تخصصهم . وهذا من ناحية يجعل قيامهم بواجباتهم محببا الى نفوسهم ، ومن ناحية اخرى يجعل المنتفعين بالخدمة يشعرون بتحسن وارتفاع مستواها . ومن ناحية ثالثة تصبح الخدمة أقل تكلفة وأكبر عائدا اقتصاديا .

٣ ــ ان يعتبر كل قطاع من قطاعات الخدمات أداة لغرس القيم الصالحة فى المجتمع ووسيلة لاكسابه السلوك السوى :

فالخدمات التعليمية مثلا عليها أن تجعل من المدرسة وسيلة لغرس قيمة احترام الخبرة الفنية والعمل اليدوى . والخدمات الصحية عليها أن تغرس السوك الصحى وتنشر الثقافة الصحية بين الناس . والخدمات الاجتماعية عيها أن تشيع روح التضامن والتكافل بين الأفراد . وهكذا تصبح الخدمات وسيلة للتنمية الاجتماعية فى التعمير ، والتى تستهدف فيما تستهدفه تغيير قيم وسلوك المجتمع الى ما هو ارقى وأفضل واقوم .

ثالثا : مرحلة التقويم للخطط :

التقويم هو القياس لمدى ما حققته الخطط من نتائج مستهدفة . ومعنى ذلك أن التقويم الصحيح لا يتحقق الا عندما تكون أهداف الخطط قد سبق تحديدها وتوضيحها حتى يكون القياس على اساس واضح ملموس . وتقويم خطط الخدمات لابد أن تكون له ثلاثة عناصر :

الأول : **تقييم الانشاءات :** لقياس ما تمت اقامته وتجهيزه من وحدات الخدمة حسب الاهداف الموضوعة وطبقا للتوقيت الزمنى لها .

الثانى : **تقييم الأداء :** لقياس كفاءة التشغيل والنشاط للوحدات التى تمت اقامتها وذلك حسب معدلات الأداء التى تحدد لها .

الثالث : **تقييم العائد الاقتصادى :** وذلك بقياس تأثير نتائج الخدمة على الأوضاع الاقتصادية للمنتفع . كتأثير التعليم او الصحة او الثقافة على انتاج الفرد ودخله . وقد كانت هذه حلقة مفقودة بين الخدمات والانتاج مماجعل الاقتصاديين والمخططين ينظرون الى الخدمات على أنها استهلاك بدون عائد وهى نظرة بعيدة عن الحقيقة والواقع ، اذ ان الخدمات هى فى الحقيقة نوع من الاستثمارات للتنمية ــ استثمار للعنصر البشرى وهو أهم عناصر الانتاج ــ ومن هنا تبرز أهمية توجيه النظر الى دراسات وبحوث اقتصاديات الخدمات من صحة وتعليم وغيرها . ويشترك فيها فريق من مخططى الخدمة مع الاقتصاديين والاحصائيين .

وبعد .... فان تخطيط الخدمات للتعمير جزء من التخطيط الشامل للتنمية القومية بكل ما فى معنى الشمول من توازن وتنسيق وتكامل بين قطاعات الدولة .

مفهوم ومشكلات إدارة التنمية

د. أحمد رشيد

لا شك ان جميع الدول ــ متقدمة كانت او نامية ــ فى حاجة الى تنمية مجتمعاتها فى شتى مجالات الحياة ، اقتصادية واجتماعية وثقافية وغيرها ، فالعلم فى قفزاته المذهلة يقدم اليوم للانسان امكانيات كبيرة لتحقيق الكثير فى هذه المجالات وبالتالى يثير فيه تطلعات لم يكن يحلم بها فى ماض غير بعيد ... غير أن الحاجة الىالتنمية فى الدول المتقدمة ليست من الضخامة والالحاح كما هى فى الدول النامية التى تعانى شعوبها من تخلف حضارى كبير ، لذلك فان ادارة برامج التنمية فيها تواجه عقبات وتعثرات تجعل انجاز هذه البرامج أمرا عسيرا ، وفى هذا المقال يتحدث الكاتب عن مشكلات الدول النامية فى ادارة برامجها للتنمية .

د. أحمد رشيد

استاذ الادارة العامة المساعد
كلية الاقتصاد والعلوم السياسية
جامعة القاهرة

مفهوم ادارة التنمية

يلاحظ الباحث فى الادارة العامة بالدول النامية ظهور مرحلة جديدة لعمل ولدراسة الأجهزة الادارية . وهى مرحلة تحول الادارة العامة فى الدول النامية الى ادارة للتنمية Development Administration وادارة التنمية هى « الأساليب الادارية الملائمة لتشغيل الجهاز الادارى فى الدولة النامية ولمواجهة مشكلاته

بما يحقق الانماء الاقتصادى الفعال ويحافظ على موارد الدولة(١) . وهذا التعريف لادارة التنمية يعنى أن ادارة التنمية هى البحث فى منطقتين مرتبطتين :

١ — الوسائل العامة الملائمة لتحقيق الادارة الفعالة للتنمية . وهذا يشمل وضع الخطط والبرامج وتصميمها لتشغيل الأشكال التنظيمية الجديدة فى الجهاز الادارى بالدولة النامية وتخطيط عمليات الاصلاح الادارى ووضع برامجها والاشراف على تنفيذها وتقويمها .

٢ — الوسائل العامة الملائمة لمساعدة الادارة الفعالة على تحقيق التنمية ، مثل التنمية السياسية ودورها فى عملية ادارة التنمية — الادارة المحلية والمشاركة والاتصال ، وفى كلتا المنطقتين فان دراسة ادارة التنمية هى دراسة فى الأسس الملائمة وتحليل للمشكلات ووضع للحلول .

ووفق تعريفنا السابق فان ادارة التنمية هى احد منطلقات التطور فى علم الادارة العامة . أو هى الادارة العامة فى عالم الدولة النامية ، أو هى مدخل متقدم فى دراسة الادارة العامة .

ويتبين لنا من دراسة تجارب بعض الدول النامية ، كيف تتحول الآمال العظام لادارة التنمية الى مجموعة « اختناقات » — وهذا فى أحسن تقدير — والى حوائط مسدودة أمام التنمية فى كثير من الحالات . لقد أعادت التأثيرات السياسية والاجتماعية قضية ادارة التنمية الى منطلق جديد والى مفترق الطرق . ان ادارة التنمية لا يمكن أن تتم بمعزل عن الأحوال السياسية والاجتماعية المحيطة . ان ادارة التنمية لا يمكن أن تحقق أهدافها بغض النظر عن مسار التنمية السياسية والتنمية الاجتماعية. ان ادارة التنمية يجب أن تعكس حركة قومية شاملة فى التنمية . وليس هناك اى خطورة على الاطلاق فى أن تكون ادارة التنمية « بطيئة » اذا كان هذا تعبيرا عن ارتباطها بالتطور المناسب سياسيا واجتماعيا — ولكن هناك كل الخطر فى ادارة تنمية ان تسرع الخطى على الطريق الانمائى وتتخطى الظروف السياسية والاجتماعية. ثم تفاجىء — كما هو الشأن فى تجارب كثيرة فى الدول النامية ذات النظم الجماعية — بأنها لا تسير للامام بل قد تسير الى الخلف وتجر وراءها قطاعات كبيرة من عوامل التأثير على التطور السياسى والاجتماعى . ان السياسة العامة الانمائية يمكن أن تكون تبريرا خطيرا فى أيدى الحاكم لتكميم الأفواه فى سبيل تدعيم نفوذه وسلطانه — ولكن فى هذه الحالة فان ادارة التنمية لابد وان تصبح ادارة « مرتشية » وأساليب عمل غير علمية ونفوذا وسطوة للبيروقراطية وتبديدا رهيبا ومفزعا فى الموارد النادرة . اذا ما ادعى الحاكم أنه يعمل ما يعمل من أجل حياة أحسن للكادحين ، وان من يعارضه فهو ضد الكادحين وقد يجد ملايين من هؤلاء الكادحين يهتف ويهلل لسياسته ، ولكنه يكون قد أغلق على ادارة التنمية الباب الذى يمكن ان تدلف منه الى تحقيق الأهداف الحقيقية للتنمية والتمدين ، اذ أن ادارة التنمية اذا كان لها أن تحقق الأهداف المعقودة عليها فهى مطالبة

---

(١) لا يوجد تعريف متفق عليه لادارة التنمية ، بل يستخدم المصطلح اشارة الى بعض المعانى التى يمكن حصرها فى ثلاثة معان مرتبطة بعضها بالبعض وهى :

— ادارة التنمية تعنى ادارة مشروعات التنمية فى الدول النامية .

— ادارة التنمية تعنى دراسة المشكلات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية التى تواجه ادارة التنمية فى الدول النامية .

— ادارة التنمية تعنى الادارة العامة فى الدول النامية ، بمعنى أن الجهاز الادارى فى تلك الدول يقوم بدور أساسى مميز فى التنمية فهو جهاز ادارة تنمية من هذه الزاوية ، ويرتبط بذلك المعنى دراسة تنظيم الجهاز الادارى ودراسة محيط عمله ودراسة مشكلاته الحادة .

يراجع فى ذلك :

Fred Riggs : Frontiers of Development Administration Duke, 1971.

باتباع الأساليب العلمية والاستفادة بالكفاءات . وهذا لا يتحقق الا فى ظل اكبر قدر من المشاركة ومن احساس الادارة بالمسئولية العامة تجـاه المجتمع الذى تبغى تطويره . وهذه لن تكون الا قضية سياسية .

ومن هنا يزداد اقتناعنا ، وبعد دراسة ادارة التنمية ، بأن العنصر الهام فى تشغيل منظمـات التنميـة هو فى تقدير ذلك التأثير الذى تخضـع له كفاءة ادارة التنمية من تلك العوامل الاقتصادية والسياسية والثقافية ، ومن هذا المنطلق فان ادارة التنمية هى دراسة متقدمة فى الادارة العامة لكونها دراسة تحليلية لوظيفة الادارة ومشكلاتها فى المحيط الاجتماعى ، اكثر من كونها دراسـة اساسية فى القواعد والمبادىء العامة فى الادارة، وتحتاج مثل تلك الدراسة وبهذا الطابع الى توافر حد ادنى من المعرفة للباحث فيها من علوم الادارة العـامة والنظـرية والنظم السياسية والتنمية الاقتصادية والتنمية السياسية ومقدمات الاجتماع والعلوم السلوكية .

المشكلات الاجتماعية لادارة التنمية

اذا كانت ادارة التنمية بحسب مفهومنا هى دراسة لوظيفة الادارة فى المحيط الاجتماعى للدول النامية ، فانه من الضرورى التعرف على طبيعة البيئة الاجتماعية لادارة التنمية .

وتصب التأثيرات البيئية عادة ، وتظهـر فى الثقافة العامة للمجتمع ، وفى مكونات الشخصية اى فى التكوين البشرى للمجتمع .

ويمـكن دراسـة ذلك الجـانب من زوايا ديمـوغرافية Demographic وسيكولوجيـة Psychological ومهنيـة Vocational وفى مجال دراسة التأثيرات الاجتماعيـة على تكوين الشخصية ، ومن ثم على ادارة التنمية أن تكون امام نوع من علاقات السبب والنتيجة التحكمية والنسبية فى نفس الوقت ، بمعنى أنه اذا كانت التأثيرات الاجتماعية حتمية وتحكمية. الا أن تلك التأثيرات غير جامدة بل تخضع للتغيير والتطور نتيجة للتغيير والتطور الاجتمـاعى . ومن ثم يصبح من الممكن تطوير بل واعادة تشكيل مكونات الثقافة العامة لصالح ادارة التنمية .

بل ان هذا التغيير يصبح ضروريا وحيـويا اذا أردنا لادارة التنميـة ان تنجح فى تحقيق أهدافهـا(١) .

وهذه النظرة للموضوع وحتى تكون علميـة يجب أن نأخذ القضية فى كل أبعادها . بمعنى اننا عندما نعالج احدى الظواهر الاجتماعيـة كجزء من نظام أعلى ، فان هذا يستلزم دراسـة تأثيرها وتأثرها فى داخل ذلك النظام الأعلى . فالثقافة اذا كانت تؤثر على الشخصية الاجتماعية فهى تتأثر بها . ويمكن القول ان الثقافة العامة والظروف الحضارية للدول النامية تمثـل فى الغالب عقبات يجب تذليلها أمام ادارة التنميـة على أساس أن التقدم بعكس مفاهيم ثقافيـة وحضارية مختلفـة .

ونلاحظ أن قدرات التطـور الثقـافى ليست متكافئة مع التغيرات الأخرى فى البيئة الاجتماعية، بمعنى أن التغييـر فى النظم الاقتصـادية أو السياسية أو القانونية يمكن أن تتحقق بسرعة اكبر من سرعة التغير المفـروض فى الثقـافة العامة بل ان هذا هو جوهر المشكلة الاجتماعية فى ادارة التنمية .

او كما يقول أحد كبار المتخصصين الاجتماعيين « التخلف الثقافى يعنى أن العناصر الثقافيـة المـادية تتغير تغيرا أسرع من العناصر الثقافية غير المـادية »(٢) ونلاحظ هنا أن المجتمع الثقافى لا يتغير بسرعة بعكس المجتمع المـادى حيث يتم

---

(١) David E. A Pter : The Politics of Modernization — Chicago, 1965

كذلك David E. Apter : The Politics of Modernization — Chicago,, 1965.

(٢) Ibid.

التطـور والتغيير المـادى السريع بواسـطة قرارات سياسـية تصـدر فتغـير من النظم الاقتصادية والسياسية والقانونية فى المجتمـع المتخلف ، ولكن يحدث هنا تناقض أساسى ، وهـو ان التغيير فى الجـوانب السياسـية والاقتصادية والقانونيـة لا يصـاحبه تغير فى الجوانب الثقافية المتصلة به . لأن القيم الحضارية والثقافية لا يمكن أن تتغير بسرعة وبسـهولة وبقرارات سياسية فقط . وهنا تنشأ فجـوة خطيرة بين صورة النظم الجديدة وحقيقة سلوك البشر العاملين فى نطاقها . فمثلا قد يعمـل الفرد فى المصانع بثقافة فلاح فى الحقل أو يعمل المدير بعقلية البيروقراطى وهكذا .

وهذا التناقض بين التطور البطىء للمعتقدات أو القيم والأفكار والتطور البنيانى النظامى المادى للمجتمع يسبب مشاكل كثيرة لتلك النظم الحديثة، وهذه هى ظاهرة التخلف الثقافى فى المجتمـع النـامى .

فـكل تغيير فى الجـوانب المـادية ، يجب لنجاحه وتحقيق فاعليته ان تصاحبه مجمـوعة من المعتقدات الحديثة الملائمة له . ونلاحظ لذلك أن المشكلة الاجتماعيـة التى تواجهها عمليـة التنمية اخطر واصعب مشكلات ادارة التنميـة لأن هذه المشكلات لا يمكن مواجهتها باصـدار قرارات سريعة . فالمعتقدات والقيم والاتجاهات السائدة فى اطار الثقافة العامة هى مجمـوعة من الافكار تحـدد السـلوك المرغوب فيه وغير المرغوب فيه فى مجتمع من المجتمعات والمعتقدات غير مادية وغير ملموسة . الا ان تأثيرها على الانسـان وتصرفاته اقـوى بـكثير من تأثـير المـاديات .

والمشكلات الاجتماعية لادارة التنمية لا تحـل الا بتطوير الثقافة والمعتقدات والتحكم فيهـا . ونلاحظ أن هناك علاقة طردية بين الثقافة العامة والمعتقـدات الاجتماعيـة . ودرجة الضبط الاجتماعى والضبط الاجتماعى نوعان :

١ ــ الضبط الاجتماعى الرسـمى والنـوع التقليدى له هو القانون ووسائل تنفيذه . فاذا قام القانون بحماية بعض المعتقدات الخاصة فان ذلك يمثل السيطرة الرسمية ، اذ يلعب القانون دورا حاسما فى تقوية بعض العادات أو فى اختفاء غيرها . ومن أمثال ذلك تعدد الزوجات ، تشجيع الفتاة على التعليم ، هدم الأفـكار الرجعيـة الاجتماعية وهكذا ، وقـد يكون القانون أداة فعالة فى خلق المعتقدات الاجتماعية الايجابيـة اللازمة لانجاح ادارة التنمية . وفى هذه الحالة يتصف القـانون بصـفة التقدميـة من هـذه الزاوية .

٢ ــ الضبط الاجتماعى غير الرسـمى ، وهى السـيطرة الأخلاقيـة Ethical أى مجرد استنكار النـاس فى مجتمع ما ، عرفيـا واتفاقيا ضمنيا على استبعاد أشياء وترحيبهم بأشياء . وهذه السيطرة لها تأثير بعيد المدى فى التنمية وهى أقوى فى المجتمع المتخـلف عنها فى المجتمع المتقدم ، حيث يستطيع الفرد تحدى تلك السيطرة بقوة أكبر . فالعرف الأخـلاقى له سيطرة أقوى فى الريف عنه فى المدن بصـفة عامة .. أما فى المجتمع المتقدم فالنظرة تختلف ، اذ يعتبر القانون وحده هو الذى ينظم الاخـلاق وما عدا ذلك يترك للتقدير الشخصى للفـرد . وهكذا نجد أن تغيير العادات السلبية للتنميـة أصعب فى البلاد المتخلفة عمـا هو فى البـلاد المتقدمة . وهنا يرى الباحثون ان اسـتخدام القانون فى هذه الحالة لازم ، مثل النص على فرض غرامات مالية بالنسبة لتصرفات معينـة تكون سلبية ازاء تحقيق أهـداف التنميـة . فالقانون يستطيع أن يضع نظاما اخلاقيا لادارة التنمية ، ولكن لابد أن يكون الجهـد الأكبر على الأجهزة السياسية والقيادية التى عليهـا تقديم القدوة الحسنة للمواطنين عمليا لا نظريا فقط ، وذلك على كافة المستويات القيادية .

المشـكلات السياسـية

نلاحظ أنه حتى يمكن البدء فى عملية التنمية

لابد من اتخاذ قرارات سياسية سريعة . والجانب السياسى لادارة التنمية يحمل تناقضا أساسيا هو ان قرارات البدء فى ادارة التنمية لا يمكن أن تتم الا بمبادرة فورية لا تحتمل قيامها على مبدأ التشاور أو المشاركة السياسية ، فى حين ان القرارات التنفيذية العملية لادارة التنمية لا يتأتى لها النجاح والفاعلية الا بتأسيسها على اكبر قدر من المشاركة السياسية ، وهنا نجد التعارض والفجوة بين ضرورة الاعتماد على العمل الثورى السريع من أجل بناء سياسات التنمية ، وضرورة الاعتماد فى الادارة على المشاركة فى صنع قراراتها . فالأسلوب العلمى فى الادارة هو المشاركة فى صنع القرارات الادارية ، ومن الناحية السياسية أيضا فكرة التشاور أساسية لقرارات السياسة عامة . الا انه فى حالات التحول الثورى لصالح التنمية قد يكون التشاور مستحيلا .

مثلا — قرار تأميم قناة السويس هو قرار سياسى مبنى على أساس الاعتبارات التمويلية الخاصة بالتنمية الاقتصادية ، متمثلة فى انشاء السد العالى ، اى انه قرار سياسى هام من وجهة نظر عملية التنمية الاقتصادية ، وهنا نجد أن مبدأ التشاور أو المشاركة فى صنع مثل هذا القرار انما تعترضه عقبات ضخمة تجعله غير ممكن من الأساس ، لأنه لو كانت القيادة السياسية قد حاولت وقتئذ أن تستخدم مبدأ التشاور قبل اتخاذ مثل هذا القرار لكانت التيارات المعادية مصلحيا قد ظهرت لتمنع صدور ذلك القرار او على الاقل تضع عقبات خطيرة فى طريق صدوره . وهذا النمط من القرارات السريعة الحاسمة السياسية فى جوهرها والقائمة على التشاور المحدود جدا فى نطاق بعض خبرات فنية معينة انما وجدت فى بدء عملية التنمية فى جميع تجارب هذا القرن، ولكن فى نهاية الأمر لابد وان تلتزم ادارة التنمية بمبدأ التشاور او توسيع قاعدة المشاركة فى عملية صنع القرارات ، ويبدو لنا ان استراتيجية ادارة التنمية من وجهة نظر صنع قرارات تلك العملية تقوم على وجود مرحلتين متداخلتين هما :

أولا : اتخاذ القيادة السياسية مجموعة قرارات سريعة على اساس مبدأ التشاور فى اضيق نطاق وهى مرحلة حتمية فى بدء انطلاق التنمية .

ثانيا : توسيع قاعدة المشاركة اثناء عملية تنفيذ ادارة التنمية . فالتنمية تحتاج لقرارات سياسية سريعة لا يمكن ان تؤسس على التشاور الا فى أضيق نطاق ولكن ادارة التنمية تحتاج الى عكس ذلك . ونلاحظ هنا أن عدم تفهم القيادة السياسية للمرحلتين المذكورتين قد يؤدى الى الاطالة الزمنية للمرحلة الأولى ، وهنا تحدث مخاطرة تضخم وتقوية البيروقراطية وثقل وزنها واضعاف الرقابة السياسية ومن ثم اضعاف ادارة التنمية ذاتها ، ويصبح وكأن الهدف الوحيد للنظام السياسى الجديد هو تقوية البيروقراطية مما يجافى المفروض فى ذلك النظام . فالبيروقراطية تستطيع أن تشل ادارة التنمية وتقضى على التنمية ذاتها بل وتهدم النظام السياسى الحديث ككل .

والبيروقراطية تكون بالضرورة على حساب الكفاءة الادارية ، لعدم اتباع مبدأ التشاور ، وهى قضية ادارية مثلما هى قضية سياسية .

المشكلات الاقتصادية

من أهم السمات التى تتميز بها ادارة التنمية انها ذات طابع اقتصادى ، أكثر ما يكون ظهورا بالمقارنة مع الادارة العامة التقليدية . ويعود ذلك الى تعدد وتنوع نشاط ادارة التنمية مما يخلق نتيجتين أساسيتين هما :

(أ) قيام الادارة بادارة انشطة انتاجية تستلزم أخذ النظرة الاقتصادية فى الاعتبار .

(ب) زيادة عدد العاملين فى الجهاز الادارى مما يستلزم ايجاد مصدر كبير لدفع أجورهم .

وتهمنا النتيجة الثانية . فالأولى تكاد تكون قضية مفروغا منها تميز ادارة التنميــة بطـابع الادارة الاقتصادية ، اما النتيجة الثانية فقـد تمر دون أن يرى خطورتها البعض . ان نقص الموارد الاقتصادية للدولة قد يؤدى الى خلق نظام اجور تتسم بانخفاض مستوياتها . ولن يعجز رجال الادارة فى هذه الحـالة عن زيادة دخولهم من العمل بكل الوسائل غير المشروعة والتى يمكن أن تصبح بمـرور الوقت ولـكثرة ممارستها عرفا اداريا يجد الحماية اللازمة من رجال الادارة أنفسهم . وهذا سـوف يعنى ضمن أشياء أخرى فقدان الادارة لأهم مقومات قيامها . نقصد نزاهة اعضائها وموضوعيتهم فى اتخاذ القرارات .

ومن المشاكل الاقتصادية التى ترتبط بتنـوع الاهداف بادارة التنمية ما يلى :

(أ) صعوبة قياس درجة الكفاءة فى عمليات الادارة العامةللجهاز الحكومى . فالمعايير متعددة فى طبيعتها : معـايير مادية ومعايير معنـوية نفسـية .

وينتج من هذه الصعوبة صعوبة أخرى هى :

(ب) صعوبة التوصل الى نظام موضوعى لتحديد مكافآت أو عقوبات العاملين فى منظمات ادارة التنمية والمسئولين عنها .

ولكن هذه الصعوبات لا يجب أن تؤدى الى تخلى ادارة التنميـة عن الاحسـاس بأهميـة وخطورة الجانب الاقتصادى لعمليتها[1] . كمـا توجد جوانب أخرى للمشكلات الاقتصـادية فى ادارة التنميـة . فالتخلف يتضح أكثر فى قوى الانتاج وارتباط ذلك التخلف فى القوى الانتاجية وعلاقاتها مع بنيان اجتماعى متخلف فى قواعـد مؤسساته وعادته وتقاليده . وقد بينا بعض تلك الجوانب والتى تمثل فى ذاتها عقبات خطيرة امام التنمية . ونلاحظ اننا اذا ما قصرنا حديثنا فى هذا القسم على المشكلات الاقتصادية البحتة فاننا نستطيع أن نقدم مزيدا لأهم تلك المشكلات التى تعوق ادارة التنمية .

وعلى راس تلك المشكلات مشكلة الانفجـار السكانى ، اذ يصل معدل الزيادة فى السكان الى ٢٪ ويصل احيانا الى ٣ ٪ فى الدول النامية فى حين يصل الى ١ ٪ فى الدول المتقدمة .

ان الانفجار السكانى يمثل ضغطا خطيرا على ادارة التنمية ويقلل من الافادة من فوائد التنمية ويضعف قيمة جهود ادارة التنمية .

ومن المشكلات الاقتصادية فى البلاد المتخلفة ، والتى تؤدى عادة الى انكماش دور الأفـراد والمؤسسات الأهلية فى عملية التنمية ، ومن ثم الى ظهور قيام الدولة بوظيفة اساسية فى تلك العملية انخفاض مستوى التراكم الراسـمالى (الاستثمار) أى التخلف الواضح فى الموارد المالية لعملية التنمية . وراس المال عنصر هـام من عناصر التنميـة لحصـول على وسـائل التنميـة .

وترتبط تلك المشكلة بمجموعة من التعقيـدات الثقافية كضعف الميول الادخارية وضعف ملكة الابتكار .

المشـكلات الادارية :

ان عملية التنمية تتسم أساسا بالاتساع الهائل كما ونوعا فى دور الجهـاز الادارى فى البـلاد النامية والحجم الـكبير من المشـكلات . واهم المشكلات الادارية فى الدول النامية يمكن تقسيمها تبعا للمصدر الى :

---

(١) توجد محاولات عديدة فى الترشيد الاقتصادى لادارة التنمية تعبر عنها دراسات الموازنة العامة وموازنات البرامج والاداء . وقد قطعت هذه الدراسات شوطا هاما فى طريق الترشيد الاقتصادى لادارة التنمية .

١ ــ مشكلات تاريخية :

ترجع أساسا الى التغير السريع فى وظائف الجهاز الادارى . فقد كانت هذه الوظائف تتركز فى ميادين تقليدية فى الادارة العامة المألوفة مثل حفظ النظام والأمن وادارة المرافق التقليدية فى الدولة ، ولكنها فى فترة زمنية قصيرة تحولت الى وظائف اقتصادية تربوية ــ ثقافية ــ اجتماعية ــ ويعنى ذلك أن الخبرات التقليدية تعد غير صالحة للجهاز الادارى فى البلاد النامية ولا تفيد كثيرا فى تحقيق أهداف التنمية . وقد لاحظ أحد خبراء الادارة العامة الأمريكية فى تقرير له ان جهاز الخدمة المدنية فى الهند واحد من احسن عشرة أجهزة خدمة مدنية فى العالم ، ثم يضيف تناقضا صارخا وهو أن هذا الجهاز لا يلائم ظروف التنمية فى الهند . معنى ذلك أنه من احسن الأجهزة لادارة وتشغيل الأنشطة التقليدية وغير ذلك فى ادارات التنمية(١) .

٢ ــ مشكلات تنظيمية :

وتعود هذه المشكلات الى وجود نقص واضح فى تنظيمات ادارة التنمية وعدم اتباع الأسلوب العلمى فى مجالات كثيرة أهمها (توصيف الوظائف ووضع النظم واللوائح والاجراءات الادارية الملائمة لنعمل الجديد المطلوب من الجهاز الادارى وعدم التناسق بين السياسة والادارة) . فالتنظيم الادارى لا يتمكن من ملاحقة القرارات السياسية فى أحيان كثيرة مما يصعب معه خلق التنظيم الملائم لمواجهة تنفيذ تلك القرارات ، وكثير من القرارات السياسية لا يتم التنسيق بينها وبين التنظيم الادارى أو القرارات . وهناك مشكلات تنظيمية أخرى تعود الى تعدد النظم الادارية اللازمة لادارة التنمية . فالادارة الحكومية التقليدية والقطاع العام والادارة المحلية كل منها يحتاج الى نظم ادارية مختلفة ، مما يخلق صعوبة خلق التنظيم الادارى المتناسق .

٣ ــ مشكلات بشرية :

وهى نقص الاداريين الفنيين الاخصائيين اللازمين لادارة التنمية وخصوصا فى المجالات الدقيقة كوظائف الحفظ والتخزين والشراء والاشراف ، حيث أنه لم يكن فى معظم الدول النامية مؤسسات تعليمية تؤهل هؤلاء بالقدر الكافى للقيام بوظائف فى ادارة التنمية . وهكذا نلاحظ أن مشكلات ادارة التنمية هى مشكلات ذات طبيعة متعددة الجوانب ، وأنه لا يمكن لملاجها الا أخذ النظرة الفاحصة والشاملة ، وهذه هى الاستراتيجية الصحيحة لكل من ادارة التنمية والاصلاح الادارى .

★ ★ ★

(1) P.H. Appleby : Administration in India, Delhi, 1958.

المسارات الصحيحة لوظيفة

العلاقات العامة في الأزمات

د. حسين محمد على

تفجرت فى الشهور الاخيرة أزمة تلوث مياه الشرب فى مدينة القاهرة فى اعقاب ما نشرته الصحف والمجلات عن أنباء هذا التلوث مدعما بالوثائق والمستندات وسط مشاعر السخط والفزع لجماهير هالها هذا الخطر الداهم . ولما كانت اولى مسئوليات الحكومة توفير اعتبارات الصحة العامة للمواطنين ، فقد بادر الدكتور عبد العزيز حجازى رئيس مجلس الوزراء بتكليف النيابة العامة بان تجرى تحقيقا فى هذا الامر يكشف حقيقته ويحدد المسئولين عنه . وفى نفس الوقت شكل مجلس الشعب من بين أعضائه لجنة لتقصى الحقائق .

ولكن ماذا كان هناك على الجانب الآخر ؟ ... صمت ولا شيء سوى الصمت .

وسلوك مرفق مياه القاهرة ليس فيه شذوذ عن المألوف فى هذه المواطن فى مجتمعنا . والمعتاد أنه اذا أصبح سلوك جهاز من أجهزة الدولة موضوعا عاما ، فان الاستجابة لهذا الموقف لا تخرج عن نمطين اثنين :

* أما صمت يتمثل قاعدة « السكوت من ذهب » وحجة من يشيرون بالصمت أنه ما زال فى مجتمعنا حتى الآن كثرة لا تقرأ الصحف . ونسبة من قراء الصحف لا باس بها يحتمل الا يكونوا قد قراوا الموضوع ... والذين قرأوه يحتمل الا يفهموه . اما الذين قرأوه وفهموه فسرعان ما ينسونه .
* أما نمط الاستجابة الثانى فيظن انه اخذ المبادأة حين ينشر بيانا عملا بحق الرد مليئا بالتبريرات ذات الصلة بالموضوع ، ولكنه لا يعالج الموضوع ذاته .

وفى تقديرى أنه اذا كانت هناك وظيفة ادارية يتحدد خطرها عن طريق الاحساس بغيابها ، فهى العلاقات العامة تاسيسا على مسئولياتها المباشرة عن خلق المشاعر الودية ، وتجنيد النوايا الطيبة ، وتوجيه السلوك ، وهى أمور لازمة لكسب التقدير فى اسهامات الخدمة العامة والاعتراف بالانجازات ... وتقبل طرائق العمل ومساندة وجهات النظر وتاييد الخطط والمشروعات للمستقبل .. وفى النهاية تفهم المشكلات والامكانات المتاحة لحلها .

ان الوقت حان لكى نضع لانشطة العلاقات العامة استراتيجية متكاملة ومتماسكة محدودة سلفا باقتدار وتمكن أن تتعامل مع المستقبل واحتمال تغييراته ، وليس مع الحاضر باعتبار نتائجه . ولقد نبه السيد رئيس الجمهورية الى اهمية ذلك فى خطابه بمجلس الشعب يوم ١٦ اكتوبر سنة ١٩٧٣ بقوله : « اننا فى مصر نعتبر متخلفين عن عدونا الصهيونى فى مجالات علم العلاقات العامة » .

بوحى من كل هذا كتبت هذا المقال .

د. حسين محمد على

مساعد وزير الداخلية

سبق أن نشرنا له عدة بحوث كان آخرها « تدعيم وظائف الاتصال — اتجاه حديث » نشر فى عدد أبريل ١٩٧٤ — العدد الرابع — المجلد السادس .

اننا نعيش فى عصر تعتبر فيه كلمة « أزمة » أكثر الكلمات شيوعا ، وهى آخـذة فى الزيادة يوما بعد يوم بنسبة كبيرة . وهى فى اندفاعها نحو الزيـادة (مع طول مدة بقائهـا) تمس الجماهير فى أكثر من موضـع ، وبهذا تحدث تغييرات جذرية فى اتجاهات الرأى العام . وكما انه يتعين على الطبيب وهو يداوى جرحا الا يهمل سائر الجسد ، فانه من الضرورى بذل العناية للرأى العام فى وقت الأزمة ، ومن هنا يبدو الفرق واضحا بين الأزمة والمتاعب . وفى مجالات العلاقات العامة يتعين تقديـر الأزمة فى اطار هذه النظرة . تأسيسا على هذا أصبحت الحاجة الى مشورة خبراء العلاقات العامة أشد من أى وقت مضى . ولقد أصبح هناك قول مأثور فى دوائر الأعمال يقول بأن الحكم لمنظمة أو عليها لم يعد بالأمر الممكن الا من خلال الأزمات التى تتعرض لهـا . وفى عبارة أخرى فان مواجهة الازمات والتعامل معها أصبح معيارا من معايير الأهميـة بحيث اذا لم تتعرض منظمتك مؤخرا لأزمة ذات دلالة نال ذلك من أهميتها . ويبدو أن هذا هو ما استقر عليه فكر الادارة ونظرتها الى الأزمة حديثا .

ولقد مرت العلاقات العامة بزمن كان دورها فى الأزمات مجرد دور رجل الاطفاء ، أى اخماد النيران المستعرة التى تأكل سـنين طويلة من الجهد الشاق الذى بذل فى تشييد سمعة ومكانة المنظمة . لهذا ظلت العلاقات العامة تركز طويلا على الاستخدام الامثل للاسباب الفنية فى مواجهة المواقف الطارئة .

وهى فى جملتها جهود ترمى الى اخراج المنظمة من هـذا الموقف سـليمة قدر الطاقة أو بأقل الاضرار . فى عبارة أخرى ــ اقتصر دور العلاقات العامة على محاولة علاج الموقف بعد أن تكون قد دعيت الى ذلك . وهو كما نرى دور محدود جدا ، ولا يتسم بالواقعية اذا أخذنا فى الاعتبار أن عالم اليوم هو عالم الأزمات كما سبق القول . هذا الدور المحدود يشـبه فعل اطفاء الحريق الذى يحصر نفسه فى حدود اللحظة ــ أى لحظة الحريق ــ ويستهدفمنعالضرر الحال ، ولا يبتغى غاية ابعد سبيلا واكثر امنا . والفعل يمكن أن يتحول الى سياسة حينما يخرج من دائرة اللحظة الى دائرة المستقبل ، وحينما لا يكون معنيا بحصر نطاق الضرر الى تلافى وقوعـه ابتداء . حينئذ يمكن أن نطلق على هذا النوع من التفكير المنظم سياسة التلافى من الحريق .

● الدور الكبير :

ودور العلاقـات العامة الأمثل يعتبـر أكثر امتدادا وقيمة . هذا الدور يجب أن يبدأ بعيدا عن الفكر التقليدى الذى يتبنى دعوتها للتدخل بعد وقوع المحظور ، ويكون التصـور السليم لهذا الدور قائما فى نطاق سعيها لتحديد المواقف التى تمثل تهديدا للمنظمة ، ثم التعامل معها لمنعها من أن تترجم نفسها الى ازمات أو فواجع . وبسـبب التركيز الخاطىء على اقتصـار دور العلاقات العامة على التعامل مع الأزمات « بعد نشوبها » زاد الطلب على خبراء متخصصين فى تصفية المتاعب وتفريج الأزمات ، وراح فى زوايا النسيان الدور الأكبر لهذه الوظيفة الهامة الذى هو من غير شك توقع الأزمة وادراكها والوصول اليها قبل أن توجد لنفسـها مركزا استراتيجيا ووضعا يؤثر على المنظمـة وكيانهـا وأنشطتها واهدافها . واحب قبل الدخول فى تفاصيل أعمق أن انبه القارىء الى أمرين :

(الأول) الازمة بالتعريف هى نقطة تحول حاسمة وغير مستقرة ، وأن هناك فارقا كبيرا بين الازمة والفاجعة Catastrophe فالاخيرة تمثل الموقف المتفجر متطرف الخطورة ، ومن المؤسف أنها المرحلة التى غالبا ما تقرر الادارة عندها دعوة العـلاقات العـامة للتدخل . ولا يمكن التعرض للفواجع بعيدا عن البراعة الفنية التى تمثل أوجه الاستجابة المختلفة لسلبيات الموقف، ولكننا هنا فى هذا المقال سوف نركز على الازمة بمفهومها الكلى .

(الثانى) ان المنظمات من ناحية نمط التنظيم تعبر عنها ثلاثة نماذج فقط :

ـ المنظمات العادية :

Routine oriented organization

وهى المنظمات التى تمارس وظائف انتاجية أو توزيعية جارية مما تعود الناس استخدامه والحاجة اليه ، وهى فى نفس الوقت أكثر المنظمات شيوعا ، وهى الاقرب لتصور وادراك عمومية الناس واكثرها ملامسة لحياته اليومية وشئونه الجارية .

ـ منظمات الأزمات

Crisis oriented organization

مثل الجيوش وأجهزة المخابرات وأجهزة الامن الداخلى المتنوعة .

ـ منظمات المعرفة

Knowledge oriented organization

وهى المنظمات المهنية التى تستهدف أساسا تنمية المعرفة الأساسية والتطبيقية والمحافظة على نموها وازدهارها وتفوقها وتعميم الاستفادة منها ... مثل الجامعات والمعاهد النوعية وادارات البحوث والتطوير فى المنظمات الربحية ... الخ .

وينصرف معنى « المنظمة » فى هذا المقال الى النموذج الأول ، وهو المنظمات العادية . ان قيمة الدور الكبير للعلاقات العامة هو فى قدرتها على أن تكون جهاز الانذار المبكر للمنظمة فى اكتشاف الازمة قبل أن تنشب . ولعل من المفاهيم الخاطئة (والسائدة فى الوقت نفسه) أن الأزمة تنقض مثل الصاعقة أو انها تحدث هكذا فجأة . ومن الظلم البين وصف الأزمة بأنها تفاجىء أصحابها . ومع ذلك فالمفاجاة أمر محتمل فى حالة ما اذا أصر أصحابها على دفن رءوسهم فى الرمال كالنعام . وكما ان لكل شىء سببا ، كذلك الازمات . فمن أسبابها التغييرات الاساسية فى اتجاهات الجماهير تجاه انتاج منظمة ما او خدماتها . أو بسبب ادخال تعديلات على سياسات مستقرة ... أو عيوب فنية وجوهرية فى سلعة حيوية أو أخطاء فى بعض العمليات ... الى غير ذلك . كما أنه يمكن أن تكون الأزمة نتيجة كل هذه الأسباب أو بعض منهـا .

● الادارة الغائبـة :

اذا كانت الادارة غير مدركة للدور الذى يمكن أن تلعبه العلاقات العامة فى التنبؤ بالازمات أو اكتشاف أمرها قبل استفحالها ، فهذا دليل على أنها ليست راغبة فى الاسهام فى مكافحة الازمات.

ان كثيرا من القيم الحالية لدور العلاقات العامة فى مواجهة الازمات يجب أن يعاد النظر فيها بقصد تنقيحها ، وهذا يعتمد فى المقام الأول على ادراك الادارة لهذه القيم التى تمثلها العلاقات العامة فى تجنب المنظمة المخاطر ولكن ليس بوصفها اداة انقاذ . وعلى خبراء العلاقات العامة أن يعملوا فى دأب لتوجيه نظر الادارة الى الاضرار المحتملة التى قد يسببها موقف معين ولكن قبل حدوثه . أما اذا وقعت الواقعة فان نشاط العلاقات العامة يأخذ شكل وسائل المواجهة والتى ليس مجال التعرض لها هنا .

ان العلاقات العامة تضع على وجودها قيدا ، وتحد من فاعليتها ، أن هى نظرت الى الازمة على أنها مجرد صراع يتوقف بانتهاء الازمة وظهور براءة المنظمة . الواقع أن صراع العلاقات العامة فى هذه الحالة يأخذ شكلا آخر وعلى النحو التـالى :

١ ـ توسيع نطاق توزيع الرسالة الكبيرة المتضمنة أن المنظمة قد استتب لها الأمان ، وبنت لنفسها السلام .

٢ ـ ملاحقة كل ما من شأنه أن يسىء الى تمثيل المنظمة والتصدى لكل ما لا يعبر عن حقيقة امورها فى اى شأن من الشئون .

● المنع والتصدى :

لا أستطيع أن أمضى قدما فى كيفية معالجة خبير العلاقات العامة للازمة بالمنع أو بالمواجهة

قبل أن أشـــير الى موهبة يصـــفها الكثيرون بالغموض . يبدو أن الاكفاء من خبراء العلاقات العامة يمتلكونها أو قدرا منها ... أعنى بهـــا التبصر Insight وهى فى نظرى ليست عطية أو هدية ولكنهـــا من قبيل المهـــارات التى يمكن اكتسابها . كما أن هناك طرقا عديدة تؤدى اليها ونادرا ما توجـــد الازمة « المتخصـــصة » ذات الطابع المحدود والتى لا تتعدد المعلومات بشأنها من مختلف المصادر والمستويات . ونادرا أيضا ما يرد التقرير « الواحد » الذى ينقل الصورة كاملة بجميع أجزائهـــا . ولذا فان على خبير العلاقات العامة مهمة تجميع الاجزاء والمعلومات المشتتة فى صورة متكاملة وتوضـــيح الجوانب الغامضة وتسوية البيانات المتناقضة ، ويبدأ فى تكوين الصورة بخطوطها العريضة ، وما زالت المعلومات التفصيلية الجديدة ترد وهو يقوم بوزن وتقدير الحقائق الجديدة تبعا لمدى انسجامها مع المعلومات القائمة على أساس أثرها المحتمـــل «ويخصم» البيانات المبالغ فيها وينظف التشويهات والشوائب المتعلقة بها على ضوء تقديره لاحتمالات صحتها . كل هذا يتم فى شكل استيعاب وتمثل المعلومات على مســـتوى « العقل الباطن » وينتج عن هذه العملية نوع من البصيرة بالموقف — هذه التى يكونها خبير العلاقات العامة بتحليل التقارير من خـــلال الأرقام والـــكلمات والرموز والتعبيرات المنقولة ، والتى ينفـــذ الى الموقف القائم من ورائها . ويعتبر التبصر من الأمـــور العسير التعبير عنها بالكلام ، بل قد يكون من الايسر التعبير عنها بالاحساس ، ولكنها مثل كل القدرات الاخرى يمكن تنميتها بالتدريب المنظم عليهـــا .

والسؤال الذى يفرض نفسه هنا : أين تنقب العلاقات العامة عن النذر والاحتمالات المختلفة للازمة ؟ وبالاجابة نكون قد قطعنا نصف الطريق الى ممارسة العلاقات العامة أهم وظائفها على الاطلاق كجهاز المنظمة للانذار المبكر بوجـــود المتاعب واقتراب الأزمات . فى تصورى أن فى استطاعتها أن تعثر على ضالتها المنشودة فى :

١ — وسائل الاعلام الجماهيرية (صحافة واذاعة وتليفزيون ... الخ) .

٢ — اللجان الحكومية لتقصى الحقـــائق . Government Hearings التى تعد النتائج التى تسفر عنها بالغة الدلالة على الموقف الذى ينتظر أن تتفقه الحكومة فى موقف معين .

٣ — مجالات المنافسة — وعلى خبير العلاقات العامة أن يحلل خطط المنظمات المنافسة وتكتيكاتها لاستخلاص المتاعب والمشكلات التى تعانى منها وتقدير ما عساه ينعكس منها على منظمته .

٤ — أحاديث المستهلكين Consumer Dialogues. وغالبا ما تحتوى على الكثير مما يفيد المنظمة .

٥ — بحوث الرأى العام وقياسانه .

والآن — ها هى سلسلة حلقات الاستراتيجية التى يجب على خبير العلاقات العامة اتباعها حيال الازمة :

أولا : أن الانذار المبكر بوجود أزمة تتجمع سحبها فى سماء المنظمة يمكن خبير العـــلاقات العامة من ادراك أبعادها المختلفـــة فى الوقت الذى قد تعجز الادارة فيه عن مثل ذلك (ناهيك بمجرد الشعور بها) بسبب ما يسميه علماء الادارة Tunnel Vision أى نظرة الجحر ، وأعده أنا من قبيل انعدام التبصر . ومن المعلوم أن بصر الادارة معلق على الدوام بالاهداف لا يحيـــد عنها . وكلما اقتربت الأهـــداف ، أو اقترب بالتالى تحققها ضاقت مفكرة المواعيد عن بضـــع دقائق تخصصها الادارة العليا لخبير العلاقات العامة ليحدثها عن أزمة تلوح بوادرها فى الأفق القريب ، وليس لدى أى منهم وقت يضيعه فى مثل هذه المقاطعات . فاذا كان هذا هو شأن الادارة ، فان على خبير العلاقات العامة أن يعتمد على أحاسيسه ومشـــاعره وقدرته على التنبؤ . ولكن هل معنى ذلك أن ينقلب خبير العلاقات العامة الى ولى من أولياء الله ؟ لا — ولكن عليه أن يكون قادرا على الرقص على

انغام الفرص المتاحة بنفس المهارة التى يرقص بها على انغام الازمات القادمة .

ثانيــا : على خبير العلاقات العامة بعد أن يضع يده على الحقائق أن يفسر الموقف على ضوئها . وبدون هذا التفسير الخلاق لن يتيسر له اقناع الادارة العليا بأن هناك أزمة سوف تنشب أو قد نشبت فعلا ، وان هذه الأزمة لن تحــل نفسها بنفسها .

ثالثــا : تقييم الحقائق التى يحصل عليهــا خبير العلاقات العامة تمكنه من التنبؤ بردود فعلها فى الجماهير لا سيما عاطفيا . فى هــذا يقول « مارشال ماكلوهان » احد مشاهير خبراء العلاقات العامة ــ ما تعتقد الجماهير انه حقيقى وواقعى هو وحــده دون ســواه الذى يحكم العلاقات بين المنظمــة وجماهيرها ويقــرر نتائجها ، بهذا تصبح الحقائق التى يعتمد عليها خبير العلاقات العامة فى مواجهة الازمة ليست بمفردها كافية ، بل يجب أن تساندها الى درجة مقبولة ، توقعات عن الكيفية التى سوف تستجيب بها الجماهير وردود الفعل المختلفة ... الخ .

رابعا : ان نجاح المنظمة رهن باســتغلال وتسخير الطاقات والفرص وتحويلها الى منافع وطيبــات ، وليس أبدا رهنا بقدرتهــا على حل المشكلات . ان كل ما تطمع فيه الادارة العليا بحل مشكلة ما هى أن تحافظ على الاشياء كما هى وعلى حالتها القائمة بها ، أو على اكثر تقدير استبعاد القيود التى تقف حجر عثرة فى سبيل المنظمة وحصولها على النتــائج . ان النجاح والنتائج لا يمكن أن تتأتى الا من استنفار الطاقات واستغلالها ، وان الموارد لكى تنتج فانها لابد وأن تخصص لفرص وليست لمشاكل أو ازمات ، ناهينا أن الانسان لا يستطيع أن يواجه ويتصدى ويحل كل المشاكل .

ليس معنى هذا ان تستخف المنظمة بالمشاكل والأزمات وتتوارى عنها ، ولكن عليها أن تتعرف وتقبلها كمعطيات مسلم بمصاحبتها للنمو ، ثم تتصدى ببذل كل جهدها لتذليلها الى ادنى مداها: والسؤال الذى يواجهه خبير العلاقات العامة هنا ليس هو : كيف يفعل ما يفعله بطريقــة صحيحة ؟ ولكن يجب أن يصبح : ما هى الأشياء الصحيحة التى يجب أن يفعلها ويفعلها بطريقة صحيحة ؟ .

خامسا : على خبير العلاقات العامة ألا يدع الادارة تغفــل لحظة واحــدة عن الجمــاهير ومصالحها ، أو تستسلم لفكر خاطىء يخضع الجماهير لاطار التعميم ، أو أن حل مشكلاتها لا يقع فى نطاق مسئولياتها ... هذا الحرص من جانب خبير العلاقات العامة نتيجته المؤكدة بقاء الجماهير ومصــالحها حية على الدوام فى ضمير ووجدان الادارة. وليذكر دائما ان الجماهير هى مناط عمله ، وانها تتكون من اشــخاص يعيشون فى الواقع ولهم اهتماماتهم ، كما أن لهم احكامهم ، وهم فى النهــاية يربطون دائما بين السلعة أو الخدمة وبين المنظمة التى تنتجهــا أو تمنحها .

سادسا : عليه أن يقيم نظام اتصالاته على أساس الازدواج (أى ذهابا وايابا) وينبذ كلية أى تصور يقصر دوره على مجرد الخروج على الجماهير بمعلومات يدافع بها عن منظمته فى اوقات الازمة ، فيهتم بنفس القــدر باستقبال المعلومات عن الجماهير واتجاهاتها ونوع تفكيرها .... أى يهتم ايضا بالمدخلات . Input

وفى النهاية دعنا نمس النظر حــول أزمة تجاوزت مرحلة المنع لنرى كيف يواجهها خبير العلاقات العامة ونوجه اليه الارشادات الآتية :

١ ــ لا تتجاهل النقد ولا تضق ذرعا به .

٢ ــ قيم الهجوم بأن تعد دراســة سريعة لمصدره ، ومدى وضــوحه للراى العام ومدى تقبل الراى العام له . فقد لا يحظى الهجوم نفسه بأى انتباه ، فى حين قد يثير انتباهه تصدى خبير العلاقات العامة له . وقد لوحظ فى حالات

كثيرة أن الهجوم يثير السخط العام اذا كان مبعثه الحقد والرغبة فى التجريح وحينئذ يتجه الرأى العام للوقوف الى جوار المنظمة بمجرد أن تتضح له دوافع الهجوم .

٣ – لاتضيع الوقت وأقم دفاعك ووجهات نظرك على قاعدة صلبة . ثم أقدم دون تردد .

٤ – احذر فى نفس الوقت التسرع فى توجيه الضربات الحاسمة مالم تكن حصلت على كل الحقائق وقمت بتحليل الموقف واستوعبته تماما وتمثلت كل عناصره . والرد على النقاد قبل هذا من المؤكد أن يجعلك تخطىء الهدف وقد يجعل منك شخصيا هدفا للنقد .

٥ – لا تجعل استجابتك للموقف مجرد عملية تجميل مكتفيا بتضميد الجرح ، لأنه سوف يدمى ثانية . أن استجابتك للموقف يجب أن تحيط ليس فقط بالخارج ولكن بالداخل ايضا ، وقد يهديك بحثك داخل منظمتك عن كثير من الحقائق اللازمة لمواجهة الازمة . وفى حالات كثيرة اتضح أن جانبا كبيرا من المتاعب والمشكلات سببها علاقات الأجزاء بعضها ببعض . وأن الحماس الزائد دون مراعاة وحدة العمل وتكامل الاهداف كثيرا ما يؤثر تأثيرات ضارة على مخرجات المنظمة بسبب هذا التماس غير الصحى بين أجزاء المنظمة .

٦ – لا تتجاهل نظرة العملاء والمستهلكين ، واجعل تقديرها من زاويتهم هم وتفهم حاجياتهم ومطالبهم .

٧ – اعلم أن النجاح يتوقف على ثلاث مجموعات من القدرات التنظيمية :

أولا : قدرة علىتنظيم علاقات العمل الداخلية .

ثانيا : قدرة على استيعاب قواعد التنظيم الخارجى .

ثالثا : قدرة على تنظيم عملية تزويج تلك القواعد الداخلية والخارجية بعضها لبعض رغم ما بينها من اختلاف بين .

٨ – نجاح جهودك فى الاتصال يعتمد على :

(أ) التحديد الدقيق لجماهيرك الرئيسية Key publics

(ب) المعلومات التى تود أن تبعث بها اليهم من ناحية النوع والكيف .

(ج) اقامة نظام لاسترجاع الاثر . .Feed back.

٩ – استثمر كل ما تحت يدك مما يمكن أن يؤيد وجهات نظرك مثل نتائج بحوث ودراسات أو خبرة مؤهلة موثوق فى قدرتها ، حتى النتائج التى قد تسببها الازمة يمكن استثمارها لصالح المنظمة . ويستطيع خبير العلاقات العامة أن يضمن أوجه دفاعه بعض لمحات عن ماضى المنظمة المجيد فى خدمة عملائها والجماهير ، وعن اهدافها ما تحقق منها وما هو فى طريقه الى التحقق وعن الجوانب الايجابية من سياسات المنظمة . . . وغير ذلك . وقد تتكشف الازمة عن معايب وأخطاء يحتاج تلافيها الى ادخال تعديلات على الخطط والسياسات.وتعتبر حالة «الشركة المتحدة لمعلبات سمك التن » معبرة فى هذا الشأن . فلقد سرت بين مستهلكى هذه السلعة اشاعة بوجود آثار من مادة الزئبق بمحتويات العلب انخفضت المبيعات على اثرها انخفاضا ملحوظا . قامت الشركة بالاجراءات المعملية ، وتأكدت من سلامة المعلبات ، وأعلنت ذلك للمستهلكين ، ولكن توالى رغم ذلك انخفاض المبيعات ، وزاد الاعراض عن السلعة . لجأت الشركة الى « دولى اندرسون » أحد مشاهير خبراء العلاقات العامة فى الولايات المتحدة الامريكية الذى عالج الأزمة ، واستمرت جهوده ستة أشهر تمكن بعدها من استعادة ثقة المستهلكين وبدأت الأمور تعود الى سيرتها العادية كما كانت قبل الازمة . ورغم ذلك نصح خبير العلاقات العامة باستمرار الجهود لاستثمار الموقف وكان نجاحه فائقا ، فاطرد معدل زيادة

المبيعات ، وسجلت أرقاما لم تصلها ابدا قبل نشوب الأزمة*

١٠ ــ ضع الادارة العليا أمام مسئولياتها فى اتخاذ القرارات فى المراحل المختلفة من الازمة .

١١ ــ نظم الاتصـالات فى الداخل لتضمن وصول جميع المعلومات عن الازمة ووسـائل مجابهتها الى كل فرد فى التنظيم .

١٢ ــ كن قريبا من الابحاث المتخصصة التى تجريها أجهزة المنظمة أو خبراء تنتدبهم لهذا حول الازمة ، واستخدام ما تسفر عنه من نتائج . واقترح على الادارة ما قد يكون لازما اجراؤه منهـا .

١٣ ــ حدد المتحدث الرسمى باسم المنظمة ولاتسمح بتعدد المتحدثين ووضح للادارة الاخطار المحتملة التى تنتج عن هـذا التعدد وابلغها التضارب أو اختلاف وجهات النظر .

١٤ ــ فكر دائما فى النتائج الاحتمالية للازمة ، واعلم أنه من النادر أن توجد الازمة التى يمكن النظر اليها بعزلة عن الواقع الذى تحيا فيـه المنظمة وكل ما يمت اليه .

موجـز :

ــ قد علمنا أن الأزمة هى الوقت الذى يجب على خبير العلاقات العامة أن يحشد فيه كل امكانياته وموارده وخبراته ويشـحذ حواسـه ويهيىء بصيرته .

ــ أن الأزمة تعتبر أكثر من تحـد لمسـتوى وكفاءة وقدرة خبـير العلاقات العامة ومـدى معرفتـه بأصـول مهنتـه ، ومحكا للحكم على قراراته وكيفية ممارسته لمسئولياته واستخدامه لسلطاته .

ــ ان مصارحة الادارة بحقيقة الموقف تحتاج الى قدرة والى شجاعة تماثل تماما الشجاعة المطلوبة عن ذكر ما ترغب الادارة فى سماعه ويكون فيه مغايرة للحقيقة .

ــ وقت الازمة هو وقت الموضوعية والصدق وفرصة يجب استثمارها لتصويب الاخطاء .

قراءات اضافية حول الموضوع

(1) Public Relations Journal, August, 1973, Volume XXIX Number 8, pp. 6 - 28.

(2) Public Relations Journal, December, 1973, Volume XXIX Number 12, pp. : ٤ 28.

(3) Public Relations Journal, January, 1974, Volume XXI Number 1, pp. : 12 - 33.

(4) Public Relations Journal, March, 1974, Volume XXX Number 3, pp. 18 - 20.

(5) Public Relations Journal, May, 1974, Volume XXX Number 5, pp. 23 - 24.

(6) Public Relations Journal, June, 1974, Volume XXX Number 6, pp. 14 - 32.

* Public Relations Journal, June, 1974, Volume Number 6, pp. : 14 - 32.

الإدارة الريفية "إدارة القرية" فى مصر

د. زيدان عبد الباقى

كانت مصر فى فجر التاريخ ولايات أو امارات يسيطر على كل منها أمير ، ولم يكن الأمير يملك أراضى امارته ، وان كان يتمتع فيهـا بحقوق تشـابه حقوق الملكية . وكان كل من الأمراء يستخدم بعض الأفراد لجباية الضرائب فحسب ، أما علاقات الفلاحين بعضهم ببعض ومعاملاتهم، فقد كانت تترك لكبار رجال القرية لفض ما يتصل بها من منازعات .

وحتى نهاية العصر الفرعونى كانت الأراضى الزراعية ملكا للدولة . وقد انتقلت هذه الملكية الى البطالسة ، ثم الرومان من بعدهم . وبطرد العرب للرومان من مصر بدأت الكنائس المسيحية، باديرتها المتعددة ، تضـع يدها على مسـاحات شاسعة من الأراضى الزراعية ، كما مد الولاة العرب سلطان الدولة على الأراضى الزراعية ، سواء اكانت أراضى خراجية أو عشورية ، ويقوم الموظفون بجمع الخراج أو العشور من مستغليها. وظل هذا النظام سائدا حتى اواخر أيام الفاطميين، وان كان بعض الأمـراء وبعض الموظفين قـد استغلوا ضعف الدولة الفاطمية ووضعوا ايديهم على كثير من الاقطاعيات الزراعية .

د. زيدان عبد الباقى

مدرس علم الاجتماع بكلية البنات الاسلامية

جامعة الأزهر

سبق ان نشرنا له بحثا تحت عنوان «قياس الروح المعنوية فى منظمات العمل» نشر فى عدد يناير ١٩٧٣ العدد الثالث الشهر الخامس .

غير ان صلاح الدين الأيوبى — عندما دخل مصر — أورث قواده اقطاعيات الأمراء الفاطميين. ويبدو انه كان يفضل أن تكون مرتبات كبار رجال الدولة فى شكل اقطاعيات ، فقد كان القاضى الفاضل يتقاضى مرتبه اقطاعا . ومن جهة اخرى فان الخليفة العادل أعطى الأرض لجنده يزرعونها بعد الوباء الذى حل بالبلاد حينئذ . ومن ذلك التاريخ اخذت الاقطاعيات تنمو وتتسع حتى كادت تشمل جميع الأراضى المنزرعة — ما عدا الموقوف منها على اعمال الخير — فى أواخر عهد الأيوبيين[1]

وظل هذا النظام ساريا تحت حكم المماليك ، مع دخول المماليك كاقطاعيين ايضا ، وكان أبناء الملوك يرثون اقطاعية والدهم بعد وفاته . وقد مارس المماليك تعسفا لا حدود له ضد المزارعين المصريين ، حتى ان المزارعين كانوا يتركون اراضيهم ويهربوا من القرى . وزاد الطين بلة ، سيطرة العثمانيين على البلاد ، وارغامهم لملاك الأراضى الزراعية على تقديم مبالغ باهظة من « الفردة » أو ان يتم استيلاء الدولة على تلك الاراضى أو الممتلكات .. ولذلك كان الملاك يلجأون الى وقفها على وجوه الخير — لا حبا فى الخير — وانما هربا من المصادرة العثمانية لتلك الممتلكات.

وظهر نظام الالتزام الذى كان يعهد فيه للملتزم بالأرض عن طريق مزاد عام فى مقابل مبلغ من المال يسمى « حلوان » . وكان على الملتزم ان يدفع ضريبة للأراضى التى تعهد اليه تسمى « ميرى » وكان مسموحا له بأن يحتفظ بالفرق بين ما يدفعه من الميرى وما يجمعه من الفلاحين . وكان هذا الفرق يعرف « بالفايظ » . وكان الملتزم يختار احد رجال القرية ليكون مندوبا عنه ، وبالتالى اصبح مندوب الملتزم بمثابة « شيخ القرية » .

وبمرور الايام اصبح الملتزمون يتمتعون بسلطات لا نهاية لها على الفلاحين ، اى على القرية كلها ، بل ان الالتزام وصل الى شكل من اشكال الملكية الخاصة ، ووصل الأمر الى ان الملتزم الواحد كان يملك أكثر من قرية .

وبسيطرة محمد على ، على مصر الغى نظام الالتزام ، وراح يفرض ضرائب متزايدة ، بحيث تسلم الضرائب دون وساطة من الملتزم . وبذلك اصبحت الضرائب ، وما يحصل عليه الملتزم من فايظ يدخل خزانة الدولة . وكان ذلك اشبه ما يكون بقوانين الاصلاح الزراعى التى انهت الاقطاع فى مصر سنة ١٩٥٢ ، وان كانت قد جعلت من رئيس الدولة الاقطاعى الأول فى البلاد .

ولم يكتف محمد على بذلك ، وانما راح يوزع « الوسايا » اى الاقطاعيات على اعوانه واقاربه .. ولم يعجب ذلك الملتزمين الاقطاعيين القدامى، ولذلك عملوا على ارغام الباشا ، اى محمد على، على اعادة الأوضاع كما كانت عليه . غير ان الملتزمين القدامى عندما حاولوا اعادة سلطاتهم السابقة على الفلاحين ، رفض الفلاحون ذلك ، وقالوا نحن فلاحو الباشا ، اى فلاحو محمد على.

واخيرا عاد محمد علىْ ، واستولى على جميع الأراضى الزراعية ، بما فيها اراضى الأوقاف الخيرية ، بحجة عدم وجود مستندات تثبت ملكية هؤلاء الأفراد لتلك الأراضى أو « الاحباسيات الرزن » .

وفى سنة ١٨١٢ امر محمد على بمسح الأراضى الزراعية وتولية ابنه ابراهيم باشا حاكما على الصعيد . واصبحت كل قرية مسئولة مسئولية جماعية عن تسديد الضرائب مباشرة للباشا محمد على بدون وساطة الملتزم . واصبح الأبناء يخلفون آباءهم فى زراعة الأراضى ، بمعنى ان لهم حق التمتع بالايجار ، وليس لهم حق ميراث تلك الأرض . وكان موظفو الحكومة يلزمون اهل القرية ، او بالأحرى كبار الأسر بتسديد الضرائب المفروضة على القرية باعتبار المسئولية جماعية عن تسديد الضرائب مباشرة للباشا محمد على

(١) الاستاذ صبحى وحيدة : فى أصول المسألة المصرية ، مكتبة الانجلو المصرية القاهرة ١٩٥٠ صفحة ٧٧ ومابعدها .

بدون وساطة الملتزم . غير أن هذا النظام ـ فيما يبدو ـ لم يكن بالفاعلية المطلوبة ، ومن ثم تم تقسيم مصر الى عدة مديريات كبيرة ، يحكم كل مديرية رجـل « عثمانلى » اى تركى . وهذه المديريات مقسـمة بدورها الى مراكز يحـكمها « مصريون » ويسمى الحاكم منهم « المأمور ـ او الناظر » وكل قرية ، وكل مدينة بالأقاليم لها شيخها ويسمى « شيخ البلد » وهو مسلم من اهالى القرية أو البلدة .. وكل الموظفين ـ فيما عدا شيخ البلد ـ من الأتراك(١) .

وبالرغم من أن القرية ـ دون المدن والمديريات كانت تدار بواسطة مصرى فلاح ، فان « شيخ البلد » كان يلزم بتقديم « فردة » اى ضرائب عن أهل القرية بعد تحصيلها منهم . وكان يطالب بجلد من لا يدفع الضرائب .

واصبح من سلطات شيخ البلد تعيين خليفة المزارع الذى ينقل الى رحمة الله ، مما يؤكد استمرار نظام تمتع الفلاحين بحق الانتفاع ، مع بقاء حق الملكية فى يد الدولة . ومن هنا يمكن القول بأن « ادارة القرية » اصبحت مسئولية شخص واحد هو « شـيخ القرية » وكان من مسئوليات شيخ القرية ما يلى :

(أ) تجميع ايجار أراضى الابعاديات والجفالك، وهى الأراضى التى منحها محمد على لأفراد اسرته وكبار رجال الحاشية وكبار الموظفين .

(ب) مساعدة اصحاب الوسايا من الملتزمين السابقين على تحصيل مستحقاتهم لدى الفلاحين .

(ج) تيسـير استثمار العربان للأراضى التى منحها محمد على للبدو ، لكى يتقى شر تهديدهم وغزوهم للقـرى من جانب ، ولكى يدفعهم الى الاسـتقرار من جانب آخر .

وبصدور لائحة الأراضى سنة ١٨٤٦ فى عهد عباس الأول ، بدأت الملكية الخاصة تأخذ طريقها الى الظهور ، مع ازدياد الضرائب على الملكيات الخاصة بشكل واضح ، لا سيما اذا كان المالك من غير أفراد حاشية الخديو او موظفيه .

وكان محمد على عنـدما الغى الالتزام قـد استحدث نظاما آخر هو نظام « العهدة » ليضمن جباية الضرائب . ومن ثم اصدر فى مارس عام ١٨٤٠ « دكريتو » يلزم كبار الموظفين وضـباط الجيش وغيرهم ممن اثروا عن طريق الحروب أن يدفعوا مستحقات القرى التى تسلموها كعهدة. وأن يضمنوا ذلك فى المسـتقبل . وكانت هذه « العهد » تعطى لأتراك وأجانب آخرين وقليل من المصريين .

والفرق الوحيد بين المتعهد والملتزم هو أن الأول ليس له الحق فى رفع الضرائب على الفلاح مع اعطائه الحق فى تسخير الفلاحين فى العمل بمزارعه بدون أجر . وقد استغل المتعهدون من افـراد أسرة محمد على هـذا الحق فى اكراه الفلاحين على العمل بمزارعهم .

وفى عهد عباس بدأ نظام « العهدة » فى الاختفاء وان كان بعض المتعهدين وضـعوا أيديهم على مسـاحات كبيرة من الأرض مثل سـالم باشـا السـلحدار الذى كان فى عهـدته قرية البلينا ، ومنحت قليوب كعهدة لمحمد الشـواربى ، واوضح على مبارك انه كان لأسرة الشواربى اربعة آلاف فدان فى قليوب ، كما حصل أحد أبناء الشواربى فى عهـد الخديو اسماعيل فى عامى ١٨٦٥/٦٤ على عهدة أخرى .

واستولى السيد أباظة على ستة آلاف فدان كانت فى عهـدته ، وكانت موزعة على عشرين قرية فى الشرقية ، وكانت سـمنود فى عهـدة البدرواى .. الخ. هذا وقد اعتبرت ضريبة المقابلة فى عهد اسماعيل بمثابة ثمن للعهد ، ولاكتساب جميع حقوق الملكية عليها بالتالى(٢) .

---

(١) ادوارد وليم لين : انجليزى يتحدث عن مصر ، ترجمة فاطمة محجوب . سلسلة كتب للجميع ، القاهرة سبتمبر ١٩٥٧ صفحة ٨٧ .

(٢) دكتور محمود عودة : القرية بين التاريخ وعلم الاجتماع، مكتبة سعيد رأفت ، القاهرة ١٩٧٢ صفحة ١٤٢ .

وخــلال القرن التاســع عشر تحول بعض المتعهدين الى مشايخ للقرى ثم الى « عمد » فى عهد الحملة الفرنسية ، واثرى الكثير من هؤلاء ، عن طريق استغلال الفلاحين ، فقد كان «العمدة» هو المسئول أمام الحكومة عن حصر أفراد السخرة وعن المطلوبين للخدمة العسكرية،وكان هوبالتالى الذى يعين الأفراد المطلوبين للخدمة العسكرية .. ومن هنا كان العمدة يمارس استغلالا بشعا لتلك الحقوق الموكولة اليه بصورة جعلت العمد يتحولون الى اقطاعيين فى فترات وجيزة ، حتى ان كثيرا من العمد كان كل منهم ــ كما أشــار الى ذلك على مبــارك ــ يملك اكثر من ألفى فــدان .

عمــدة القرية :

لقد صدر الأمر العالى فى ١٧ مارس ١٨٩٥ فى عهد الاحتلال باختصاصات عمدة القرية ، واعيد اصداره تحت رقم ١٤١ لسنة ١٩٤٧ تحت اسم قانون العمد والمشايخ . وفى ظل هذا القــانون اصبح العمدة هو الرئيس الادارى للقرية ، وكان من الطبيعى بعد قيام الثورة وقضائها على الاقطاع أن تقلم اظافر نظام العمد الذى كان بمثابة الذراع الأيمن للاقطاع ، حتى أن كل حزب كان يحاول ضم بعض العمــد اليــه كمؤيدين .. ذلك أن سعد زغلول ــ على سبيل المثال ــ فى ســنة ١٩٢٤ عزل ٢٢ عمدة ، وعندما جاءت وزارة « زيوار » المعادية لحزب الوفد ، اعادتهم الى مناصبهم وفصلت غيرهم .. الى ان اعادت حكومة عدلى يكن سنة ١٩٢٦ كل العمد المفصولين ، ومن ثم صدر القانون رقم ١٠٦ لســنة ١٩٥٧ متضمنا نظام العمد والمشــايخ بعد اصلاحه بما يتفق معواقع المجتمعالمصرى الجديد . وتم تطوير هذا القانون مرة اخرى بصدور القانون رقم ٥٩ لســنة ١٩٦٤ .

وكان من شروط اختيار الرئيس الادارى للقرية ومساعديه ، اى العمدة ومشايخ القرية فى الماضى أن يكون كل منهم مرضيا عنه من الملتزم ثم من المتعهد ، ثم أصبح الثراء بمثابة الشرط الأساسى لاختيارهم ، بالاضــافة الى المكانة الاجتماعية البارزة ، لا سيما فى عهد الاحتلال البريطانى . وقد اشترط الأمر العالى الصادر سنة ١٨٩٥ بألا تقل ملكية العمدة عن عشرة أفدنة ، وشيخ البلد عن خمسة أفدنه ، وبشرط أن يكون من المزارعين . وأبقى قانون سنة ١٩٤٧ على هذه الشروط مع تعديل طفيف بألا تقل الضرائب التى يدفعها العمدة عن عشرة جنيهات وشيخ البلد عن خمسة جنيهات . وفى حالة عدم توافر هذه الشروط يضم الى قائمة المرشحين ــ طبقا للمادة الرابعة من هذا القانون ــ دافعو أعلى الضرائب التى تقل عن ذلك .

وظلت هذه الشروط قائمة فى القانون رقم ٥٩ لسنة ١٩٦٤ مع ضرورة أن يكون العمدة أو شيخ البلد عضوا فى الاتحاد الاشتراكى ومن الذكور ، ومتمتعا بجنسية مصرية . هذا وقد أجرى تعديل فى هذا القانون منذ شهور ، وتقضى التعديلات الجديدة بمنح العمدة مكافأة سنوية مقدارها ٦٠ جنيها وشيخ القرية ٣٦ جنيها كبدل تمثيل لمـــا يتحمله كل منهم من السفر عدة مرات شهريا الى المركز أو المحافظة ، مع تخفيض نصــاب العمدة الى خمسة أفدنة وشيخ البلد الى ثلاثة أفدنة كشرط للتعيين فى كل من هذين المنصبين ، ويمكن تلخيص شروط التعيين فيما يلى :

١ ــ أن يــكون مصريا من الذكور وحســن الســمعة وغير محــروم من مبــاشرة حقوقه السياسية .

٢ ــ أن تكون له مصالح جدية فى القرية ، مع الغاء الشرط الوارد فى القانون رقم ١٠٦ لسنة ١٩٥٧ باشتراط أن يكون مولودا فى القرية ، أو مقيما بها اقامة عادية أو له مصالح جدية تجعله على اتصال بها .

٣ ــ الا تقل سنه عن ٢٥ سنة وأن يجيــد القراءة والكتابة ودون التقيد بهذا الشرط بالنسبة للمشــايخ .

٤ ــ أن يكون حائزا لأراض زراعية أيا كانت مساحتها أو مستحقا لمعاش لايقل عن عشرين جنيها للعمدة وخمسة للشيخ .

٥ ــ أن يكون عضوا عاملا بالاتحاد الاشتراكى ومضى على فصله تأديبيا خمس سنوات .

٦ ــ ويشترط فيمن يعين شيخا الا يمت بصلة القرابة للعمدة حتى الدرجة الرابعة منعا لمراكز القــوى .

ادارة القــرية :

لما كانت القرية مجموعة مساكن ذات كيان مستقل ، ولكنها ليست قاعدة للمحافظة أو مقرا لمركز أو قسم أو بندر ذى نظام ادارى خاص . ولما كانت القرية تقسم ــ طبقا لنص المادة الثانية من القانون ٥٩ لسـنة ١٩٦٤ ــ الى حصص وهذه الحصة قد تكون جزءا من القرية أو عزبة أو كفرا أو نجعا أو محلة .. فان القرية تدار بواسطة العمدة وعدد من المشايخ يعادل عدد الحصص التى تنقسم اليها القــرية : ووظيفة العمدة والمشايخ الأساسية هى نقــل تعليمات الحكومة الى الفلاحين وفض المنازعات التى تنشب بينهم ، والقيام بتنفيذ تعليمات الحكومة عن طريق مجموعة الخفراء . وقد كان يستعان فى الماضى بهؤلاء الخفــراء فى اعتقــال الفلاحين وجلدهم بالسياط .. كما كان العمدة مسئولا عن زمام القرية ، وجمع حق الملتزم من المال . وعندما الغى نظام الالتزام أصبح العمدة ممثلا للحكومة ، ومن حقه تعيين الأشخاص الذين يؤول اليهم حق الانتفاع بالأرض بعد وفاة المنتفع السابق ، كما أصبح من مسئوليات شيخ البلد تجنيد الفلاحين للجيش وللاشغال العــامة ، وكذلك مساعدة الطرفين فى تقدير الضرائب وجمعها منهم ، ثم تركت هــذه العملية من سـنة ١٨٧٤ للطرفين وحدهم .

وكان الاحتلال البريطانى قد أصدر أوامره بتقييد سلطات العمد والمشايخ،لا سيما فيما يتعلق بالنواحى المالية ، والتجنيد لأعمال السخرة . وبذلك اصبحت مهمة هؤلاء اعداد قائمة بأسماء القادرين على العمل ، وأخرى بأسماء من بلغوا سن الجندية ، والقبض بمساعدة الخفراء على من يتخلف منهم عن التجنيد . وأصبح محظورا عليهم فرض اى غرامة بأكثر من خمسين قرشا ، أو احتجاز أى شـخص لأكثر من ٢٤ سـاعة أو استجواب المتهمين .

اختصاصات واسعة للعمد :

وفى أواخر القرن التاســع عشر أصبح من اختصاص العمد والمشايخ القيام بأعمال التعداد وتسجيل المواليد والوفيات ، والابلاغ عن الأوبئة ، والاشراف على النواحى الصحية ، واعداد قوائم الانتخاب والاشراف على حراسة المنشآت الحكومية وسلامة الطرق ، ومساعدة المساحين ، والابلاغ عن زراعة الحشيش والدخــان والحجــز على المتخلفين عن تسديد مديونيات الحكومة . بالاضافة الى عمليات الأمن بالقرية وفض المنازعات بين أهل القرية .. والقيام باعتماد الوثائق والشهادات الرسمية باعتباره ممثلا للحكومة .

تضييق اختصاصات العمــد :

وقد اعتبر اللورد كرومر هذه الاختصاصات الادارية أكثر من طاقات العمــدة ، فعمل على الحد منها بحيث تنحصر فى فض المنازعات وأعمال الأمن وتســجيل الوفيات والمواليد ومراقبة كل ما يحدث فى زمام قريته من آفات زراعية .

والعمدة يلجأ فى فض المنازعات ــ كما رأيت ذلك مئات المرات فى قريتنا ــ الى سماع أقوال الشاكى أو مقدم البلاغ (الشكوى) الى استدعاء المشكو فى حقه ليقف الشاكى والمشكو فى حقه أمامه ، وقد يسمح لهما أو لأحدهما دون الآخر بالجلوس طبقا للمكانة الاجتماعية لكل منهما ، سواء أكان ذلك فى منزله ، أو فى منزل أحد المشايخ أو احد أعيان القرية ، أو على احدى المصاطب أمام منزل أحد هؤلاء المذكورين . وبعد الاستماع

الى وجهتى النظر ، ورأى بعض الجالسين او الموجودين من غير اقرباء طرفى النزاع ، يقضى بينهما بأن يدفع احدهما للآخر — مثلا — مبلغا من المال أو كمية من اى محصول زراعى .. طبقا لطبيعة النزاع ، فاذا استجاب المحكوم عليه كان بها .. واذا لم يستجب فانه يحجز فى غرفة التليفون وهو تليفون حكومى فى منزل العمدة وبجواره تحفظ البنادق الخاصة بالخفراء ، الى أن يرسل مع خفير الى نقطة الشرطة التى تتبعها القرية ، ليتولى ضابط الشرطة فض النزاع طبقا لما يراه ، وقد يحرر محضرا بالواقعة ويحيلها الى النيابة كما هى العادة فى مثل هذه الأمور .

هذا ويجرى انتخاب العمدة بواسطة أهـــل القرية ، وتعطى النتيجة طبقا للاغلبية العددية للأصوات .. ويتم تعيين الشيخ بواسطة لجنة العمـــد والمشـــايخ ، تلك اللجنة التى يلاحظ فى اختيارها أفضل العناصر التى يمكن أن تساعد العمدة فى ادارة القرية .

تأديب العمد والمشايخ :

لقد تضمن القانون رقم ٥٩ لسنة ١٩٦٤ بعض القواعد التى تقضى بمحاسبة العمد والمشايخ على كل ما يصدر منهم مخالفا للقانون او لمسئوليات وظائفهم ، واجاز لمدير الأمن فى المحافظة معاقبة كل منهما بالانذار او الغرامة حتى خمسة جنيهات أو الوقف عن أعمال وظيفته لمدة اقصاها ثلاثة أشهر . واذا حكم على العمدة بالحبس احتياطيا أو تنفيذا لحكم جنائى يوقف بقوة القـــانون عن عمله مدة حبسه . وتتولى لجنة العمد والمشايخ بالمحافظة تنفيذ القواعد التأديبية للعمدوالمشايخ .

تطوير الادارة الريفية :

عرضنا من قبل لنظام ادارة القرية بواســـطة العمد والمشايخ . هذا النظام الذى يتعرض كل يوم ومنذ زمن بعيد لانتقـــادات عنيفة ، منهـــا خضوع العمدة للسلطة المركزية خضوعا تاما ، بحيث يفقد الذين انتخبوه فى القرية سلطانهم عليه ومن ثم يبقى فى منصبه ما دامت سلطات الأمن فى المحافظة راغبة فى ذلك . ومن هنا فان العمدة يعمل على استرضاء سلطات الأمن فحسب ، حتى يضمن بقاءه فى منصبه . ومن هذهالانتقادات ايضا أن العمدة يحتل فى القرية مركزا خاصا ، فهو يعمل فى القرية ووسط أهله وأقربائه وانصاره بحكم منصبه ، ومن ثم فانه يمارس نفوذا معنويا لا حد له بجوار سلطاته الحكومية . وبعض العمد يستغلون هذا النفوذ المعنوى فى الحصول على اتاوات أو رشاوى ... وقد يستولى على بعض ممتلكات الأيتام أو صغار السن أو الأميين وما الى ذلك ، كما حدث فى قريتنا فى الخمسينات وفى غيرها من القرى ... ومنها أن المزايا العينية والمعنوية التى يحصل عليها العمدة كثيرا ما تدفع بعض اسر القرية الى المنافسة من اجل انتزاع هذا المنصب . ومن ثم تبدأ المشاحنات التى قـــد تنتهى بمعارك دامية تزهق فيها أرواح كثيرة .

لكل هذه الاســـباب وغيرها طالب الكثيرون بالغاء نظام العمدية واستبداله بنظام آخر مثل :

١ — أن تدار القرية بواسطة ضابط من خلال نقطة شرطة لكل قرية .

٢ — أن تدار القرية بواسطة مجلس قروى .

٣ — الابقاء على نظام العمـــد والمشايخ مع اصلاحه .

وفيما يلى يمكن تناول كل من هذه الاقتراحات بالدراسة :

اولا : نقطة شرطة القرية :

لما كان ضابط الشرطة فى الغالب من غير أبناء القرية ، فانه لن يدرك بناء القوة الاجتمـــاعية فى القرية ، وبالتالى فستكون ادارته للقرية ادارة شرطية لا اجتماعيةومن ثمفان هذا النظام لنيكون بديلا افضل من النظام السابق .

ثانيا : المجلس القروى :

يتم اختيار أعضاء هـذا المجلس من أعضاء معينين بحكم وظائفهم يمثلون وزارات التربية والتعليم ، والداخلية ، والزراعة ، والاسكان والمرافق ، والشئون الاجتماعية ، والعمل ، والصحة . ويتم تعيينهم بقرار من المحافظ .. وأعضاء منتخبين انتخابا مباشرا بطريق الاقتراع السرى وعددهم ١٢ عضـوا ويراعى ان تكون الأغلبية للأعضـاء المنتخبين . ويتولى رئاسة المجلس أحد أعضائه المعينين بقرار من الوزير المختص بعد أخذ رأى المحافظ .

ويختص المجلس القروى بما يلى « يقوم المجلس فى دائرة اختصاصه بأداء الخدمات التعليمية والصحية والثقافية والاجتماعية والعمالية والزراعية والتنظيمية وسائر الخدمات التى يعهد اليه بها ، وفقا لهذا القانون ولائحته الداخلية(١) » وهذه الاختصاصات قد تشمل قرية واحدة أو عدة قرى . ومثل هذا المجلس من افضل الوسائل لادارة القرية من وجهة نظرنا(٢) .

ثالثا : اصلاح نظام العمد والمشايخ :

ومن رأينا أن نظام العمد والمشايخ لم يعد يتفق مع الإدارة العلمية الحديثة لاسيما وأن غالبيتهم شبه أميين ، ومن ثم فان ادارتهم للقرية تعتمد على العصبيات لا على القواعد الادارية العلمية ، الأمر الذى لم يعد يتفق مع الأوضاع العلمية الحديثة .

ومما تجدر الاشارة اليه أن هذه النظم الثلاثة معمول بها فى القرى المصرية ، وقد تظهر الأيام أفضلية بعضها على البعض الآخر .

---

(١) المادة رقم ٤٧ من قانون الادارة المحلية .

(٢) دكتور زيدان عبد الباقى : علم الاجتماع الريفى والقرى المصرية . مكتبة الانجلو المصرية . القاهرة ١٩٧٤ ، صفحات من ٣٠٧ — ٣١٨ .

فى تخطيط وإدارة
الاقتصاد القومى
مركزيا ولا مركزيا

د . سعد زكى نصار

يثار كثيرا التساؤل : ما هو الافضل ، اتباع أسلوب المركزية ، أو أسلوب اللامركزية فى تخطيط وادارة تنمية الاقتصاد القومى ؟ فى هذه الدراسة محاولة للاجابة على مثل هذا التساؤل الحيوى — والذى ما زال يثير كثيرا من الجدل بين الاقتصاديين والاداريين والمخططين — مستفيدين فى ذلك من تجارب الدول المختلفة .

التخطيط هو أسلوب أو منهج علمى لاخضاع تنمية المجتمع الى ارادة الانسان عن طريق تحديد أهداف معينة ، وتبعا للموارد المتاحة ، مع وضع الاساليب والتنظيمات والاجراءات الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف بأقل تكلفة اجتماعية ممكنة ، وبأسرع ما يمكن ، وطبقا لأولويات محددة . ويعمل التخطيط على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمجتمع ، سواء كانت بشرية أو طبيعية ، وذلك لضمان النمو الأمثل للاقتصاد القومى ، ورفع مستوى معيشة السكان .

د. سعد زكى نصار

مدرس الاقتصاد الزراعى جامعة أسيوط

ويعتبر التخطيط سمة أساسية من سمات المجتمع الاشتراكى ، والأداة الرئيسية لتحقيق تنمية المجتمع ، حيث تقوم الدولة — فى النظام الاشتراكى — والممثلة للشعب بملكية وسائل الانتاج الأساسية أو الهامة وتنظيم العلاقات بين عناصر الانتاج وتخطيط الاقتصاد القومى تخطيطا شاملا ، بمعنى السيطرة على تسيير الانتاج والاقتصاد القومى ، وفقا لارادة الدولة لتحقيق

الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية بأقل تكلفة اجتماعية وبأسرع ما يمكن .

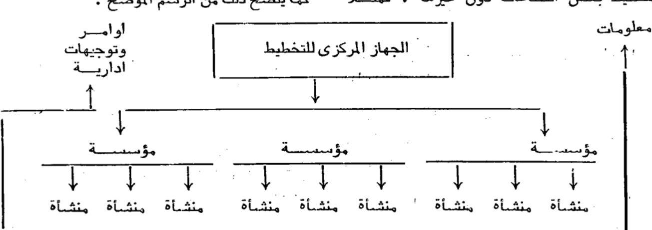
وتتدخل حكومات الدولة الراسمالية فى بعض الحالات فى الاقتصاد القومى عن طريق بعض التوجيهات وادارة المرافق العامة . ولقد حاولت كثير من الدول الراسمالية استخدام ما يسمى بأسلوب البرمجة القطاعية لتوجيه سير الاقتصاد القومى فى بعض القطاعات أو لبعض المشروعات دون ما تدخل مباشر فى العملية الانتاجية ، كما هو الشأن فى النظام الاشتراكى .

وكثير من الدول النامية — كما هو الشأن فى مصر — تمر بمرحلة التحول الى الاشتراكية ، وبالتالى تتبنى منهج التخطيط ، وذلك لخلق قاعدة صناعية وطنية قوية والقضاء على التخلف وتقليل الفجوة بينها وبين الدول المتقدمة ، وكطريق للانطلاق وتحقيق الرخاء والنعيم الاقتصادى والاجتماعى للسكان بأسرع ما يمكن وبأقل تكاليف ممكنة . وانه فى فترات التحول الى الاشتراكية حيث تمتد العلاقات الانتاجية غير الاشتراكية ، وتظل تلعب دورا فعالا فى الاقتصاد القومى يكون التخطيط أيضا ممكنا لوجود القطاع الاقتصادى الاشتراكى (عن طريق التأميمات وخلق القطاع الحكومى وتنفيذ قوانين الاصلاح الزراعى وخلاف ذلك) والذى يحكم المنافذ الرئيسية للاقتصاد القومى ويقوده .

وينقسم التخطيط من وجهة نظر شموليته الى تخطيط جزئى ، وهو ان تأخذ الدولة بمبدأ تخطيط بعض القطاعات دون غيرها . فمثلا تضع خطة لقطاع الصناعة دون قطاع الزراعة ، وتخطيطا قوميا شاملا لجميع القطاعات القومية، وهذا النوع من التخطيط يحقق التوازن بين قطاعات الاقتصاد القومى المختلفة ، ويتفرع التخطيط الشامل على المستوى القومى الى تخطيط قطاعى ، مثل التخطيط لنمو القطاع الزراعى والصناعى وغيره ، ويتفرع التخطيط القطاعى الى التخطيط على مستوى المشروعات المختلفة داخل القطاع .

ومن وجهة النظر الزمنية ينقسم التخطيط الى تخطيط طويل المدى والذى يغطى فترة زمنية من ١٥ — ٢٠ سنة ، والذى يحدد الاهداف الاستراتيجية للمجتمع ، وتخطيط متوسط المدى والذى يغطى فترة زمنية من ٥ — ٧ سنوات ، والذى يحدد الاهداف المرحلية للمجتمع على طريق تحقيق الهدف الاستراتيجى ، وتخطيط قصير المدى ، وهو عبارة عن الخطط السنوية والتى تمثل خطط العمل لقطاعات الاقتصاد القومى المختلفة . ومن وجهة نظر مركزية التخطيط ينقسم التخطيط الى تخطيط مركزى وتخطيط لا مركزى . وسنتناول ذلك بالتفصيل فيما يلى :

فى المرحلة الأولى من مراحل تنمية المجتمع الاشتراكى يكون تخطيط وادارة التنمية مركزيا بدرجة كبيرة حيث تؤخذ القرارات مركزيا (بناء على معلومات من القاعدة) ، وتنقل هذه القرارات فى صورة اوامر وتوجيهات ادارية الى القاعدة كما يتضح ذلك من الرسم الموضح .



اى ان الخطة توضع مركزيا ، بناء على معلومات من المؤسسات والمنشآت والمشروعات والوحدات الاقتصادية . ويكون تنفيذ الخطة عن طريق توجيهات ومقاييس وأوامر ادارية بدلا من الوسائل الاقتصادية ، حيث تلعب الأخيرة دورا مساعدا فقط فى التنفيذ . والحوافز المادية يستعاض عنها فى هذه الحالة الى درجة كبيرة بجوائز ادبية .

والمركزية خلال المرحلة الأولى من مراحل تنمية المجتمع الاشتراكى تعتبر ضرورة تاريخية ، وليست خطا سياسيا ، حيث يتطلب بناء النظام الاجتماعى الجديد درجة عالية من المركزية . يضاف الى ذلك فى حالة الدول النامية اعتبار آخر هو الحاجة الى التصنيع السريع ، وهذا يتطلب مركزية الى درجة كبيرة ، وذلك لكى يمكن تركيز الموارد فى أهداف معينة ومنع بعثرة هذه الموارد فى أهداف أخرى ، وكذلك لنقص وتخلف الكادر الصناعى .

ولكن يجب التركيز على انه حتى فى حالة التخطيط المركزى فانه يجب ملاحظة القوانين الاقتصادية العامة بخصوص النسب الضرورية فى عملية الانتاج واعادة الانتاج (من المعروف أن القوانين الاقتصادية تعمل ايضا فى ظل النظام الاشتراكى والفرق بين طبيعة عملها فى النظام الاشتراكى والنظام الراسمالى أنها فى النظام الاشتراكى موجهة بواسطة الدولة ، وليست انفرادية حرة كما هوالحال فى النظام الراسمالى). وكذلك يجب العمل على تجنب الفقد فى الموارد والتأخير فى اتخاذ القرارات وتنفيذها كلما امكن ذلك .

وبعد اجتياز مرحلة التحول الى الاشتراكية والتصنيع فان طرق تخطيط وادارة التنمية لابد وأن تتغير تجاه اللامركزية .

وتعنى اللامركزية زيادة دور المؤسسات والمنشآت والوحدات الاقتصادية (القاعدة) فى رسم أو بناء الخطة (اى رسم الخطة بالاشتراك الحقيقى لكل الوحدات والمنظمات الاقتصادية) ، وكذا الاعتماد فى تنفيذ الخطة على الوسائل والادوات الاقتصادية (الحساب الاقتصادى ، الأسعار ، استعمال ميكانيكية السوق ، والحوافز) أكثر من الاعتماد على المقاييس والأوامر والتوجيهات الادارية ، حيث تلعب الأخيرة دورا مساعدا فقط فى التنفيذ بعكس الحال فى حالة التخطيط المركزى . ولكن هذا لا يعنى أن الادوات والوسائل الاقتصادية تعمل بطريقة انفرادية حرة ، ولكنها موجهة بواسطة الدولة .

وتعتبر اللامركزية ضرورية بعد اجتياز مرحلة التحول الى الاشتراكية والتصنيع ، وذلك لمبررات عديدة يمكن حصر اهمها فيما يلى :

١ — ان الطرق المركزية التى تعتبر ضرورية ومفيدة فى فترة التحول تصبح عقبة فى سبيل تقدم اقتصادى مطرد حينما تستعمل هذه الطرق بعد أن تنتهى مبرراتها التاريخية لأنها غير مرنة وتؤدى الى الفقد فى الموارد وتعوق التقدم الفنى.

٢ — تصبح اللامركزية ضرورية من اجل تشجيع المبادرة الاجتماعية (ومن المعروف أن المركزية تعوق ذلك) والذى يتطلب اشراك الوحدات الاقتصادية فى رسم الخطة ، اى اتخاذ القرارات ، وكذا فى تنفيذ الخطة . وتشجيع المبادرة الاجتماعية يستلزم تعريف الوحدات الاقتصادية بأهداف المجتمع وتحقيق التناسق بين أهداف المجتمع واهداف الوحدات الاقتصادية (وهذا يتطلب مجهودات اجتماعية وسياسية).

ويستلزم الأمر ايضا استخدام كل من الحوافز المادية والادبية .

٣ — نمو الكادر المتقدم الذى يتطلب ويجعل من الممكن احداث تغييرات فى الطرق المركزية للتخطيط .

٤ — انه من الممكن رسم الحوافز الاقتصادية بطريقة تجعل القرارات التى تتخذها الوحدات

الاقتصادية لا مركزيا مماثلة للقرارات التى كانت ستتخذ مركزيا ، اى تحقيق ذاتية الادارة Automation of Management.

٥ ــ تتصف المركزية بنواحى قصور ومحددات معينة ، حيث أن توصيل المعلومات من مستوى المنشآت الى مستوى المؤسسات ثم الى مستوى الجهاز المركزى للتخطيط ، ثم تحويل هذه المعلومات الى قرارات عند مستوى الجهاز المركزى ، ثم اعطاء التوجيهات والأوامر الادارية (وذلك لتنفيذ هذه القرارات) الى مستوى المؤسسات ثم الى مستوى المنشآت يتطلب وقتا طويلا ، ويؤدى الى تأخير فى اتخاذ القرارات ، وكذا تنفيذها (وهذا يتوقف بطبيعة الحال على طاقة وكفاءة المستويات المختلفة). هذا بالاضافة الى التغييرات التى تحدث فى كل من المعلومات والتوجيهات الادارية خلال رحلتهم الطويلة . هذه التغييرات فى المعلومات والتوجيهات والأوامر الادارية قد تكون نتيجة للاختصار الذى يحدث فيها عند المستويات المختلفة المذكورة والذى يقلل من وقتها . وقد تكون نتيجة أن لكل مستوى من هذه المستويات اهدافا معينة والتى قد تؤثر على المعلومات والقرارات والتوجيهات الادارية. ومن المعروف أن التغييرات التى تحدث فى المعلومات أثناء رحلتها تؤثر على القرارات التى تتخذها السلطات المركزية ، بحيث تصبح غير مماثلة للواقع كلية وغير آخذة فى الحسبان كل الاعتبارات . وكذلك فان التغييرات فى التوجيهات الادارية اثناء رحلتها تؤثر على تنفيذ القرارات ، وقد تؤدى الى الحصول على نتائج منحرفة عن النتائج المستهدفة بواسطة السلطات المركزية .

٦ ــ تشجيع الادارة الذاتية Self-management والثقة الذاتية Self-confidence والديمقراطية .

٧ ــ الانتقال الى التنمية الكثيفة Intensive development.

٨ ــ ضرورة ترشيد مستوى الميكرو (المؤسسات والمنشآت والوحدات الاقتصادية).

٩ ــ من المتفق عليه أن السلطات المركزية تعرف معلومات أكثر من الوحدات الاقتصادية بخصوص المشاكل والأهداف ذات الطبيعة العامة. ولكن معلوماتهم بخصوص المشاكل الاقتصادية والفنية الدقيقة والخاصة على مستوى الميكرو اقل من هؤلاء القريبين من العملية الانتاجية . هذا يعنى أن السلطات المركزية يجب الا تتخذ كل القرارات .

القرارات التى يجب أن تؤخذ مركزيا (أو يعتمد فى تنفيذها بدرجة معينة على التوجيهات والمقاييس والأوامر الادارية) والقرارات التى يجب أن تترك للوحدات الاقتصادية .

ان المستوى المركزى يجب أن يقرر :

١ ــ معدل واتجاه النمو الاقتصادى The rate and direction of economic growth.

أى توزيع الدخل القومى بين الاستثمار والاستهلاك ، وكذا توزيع الاستثمار بين مختلف فروع الاقتصاد القومى . وهذا هو المطلب الأدنى للخطة .

٢ ــ الانتاج من سلع اساسية معينة (على سبيل المثال المواد الخام الاساسية ، وسائل الانتاج الاساسية . . . الخ) .

٣ ــ الترابط بين النواحى التمويلية والطبيعية للخطة Financial and physical aspects of the plan. خصوصا الترابط بين القوة الشرائية للسكان ، وكمية السلع الاستهلاكية المتاحة لهم .

٤ ــ الترابط بين المخرجات من مختلف فروع الاقتصاد القومى .

٥ ــ العمالة والأجور .

٦ ــ الأسعار .

٧ ــ التخطيط طويل المدى .

٨ ــ الاتفاقيات الاقتصادية الدولية .

وما يزيد عن هذا يجب أن يترك للوحدات الاقتصادية مثل الاستثمارات المعاونة أو المساعدة

Subsidiary investment عن طريق الاقتراض من البنوك الموجهة بواسطة الدولة وكذلك الانتاج المساعد أو الفرعى subsidary Production. هذا يعنى أن الخطة المركزية يجب الا تدخل فى كل تفاصيل الحياة الاقتصادية .

مجمل القول أن المركزية واللامركزية يجب أن تستعملا بعضهما مع بعض ، وان كانتا تستخدمان بنسب مختلفة حسب المرحلة التى تمر بها التنمية فى المجتمع وحسب طاقة وكفاءة كل مستوى من المستويات المختلفة للتخطيط (المستوى المركزى — مستوى المؤسسات — مستوى المنشآت والوحدات الاقتصادية) .

ويمكن القول انه فى الحالات غير العادية والمفاجئة ، فان المركزية تكون ضرورية . وكذلك تمتاز المركزية عن اللامركزية فى الحالات التى تختص القرارات فيها باستعمال موارد محدودة من وسائل مادية .

ويمكن القول أن الفترة التى يبدأ فيها المجتمع الاشتراكى فى تجنب الدرجة العالية من المركزية فى تخطيط وادارة التنمية والاتجاه الى اللامركزية تشير الى أن المجتمع الاشتراكى الجديد قد نضج بالفعل ، حيث يصبح من الممكن رسم الحوافز الاقتصادية بطريقة تجعل القرارات التى تتخذها المنشآت والوحدات الاقتصادية لا مركزيا مماثلة تماما للقرارات التى كانت ستتخذ مركزيا ، أى تتحقق ذاتية الادارة . وهذا يعنى أن الوحدات الاقتصادية اصبحت رشيدة وملمة بأهداف المجتمع، وتحرص على تنفيذها ذاتيا ولا مركزيا. وهذا يعنى ايضا ان‌هناك تناسقا وتكاملاوترابطا بين أهداف المجتمع ككل ، واهداف الوحدات الاقتصادية .

ومن الملاحظ أن هناك تغييرات كثيرة تحدث عن طرق التخطيط والادارة فى معظم الدول الاشتراكية . وتختلف هذه التغييرات فى هيكلها ومحتواها وفقا للظروف المختلفة فى كل دولة . ولكن كل هذه التغييرات تشير الى الاتجاه الى اللامركزية فى تخطيط وادارة التنمية الاقتصادية.

ان طريقة التخطيط والادارة تظل ساكنة فى الدول ذات الاقتصاد الراكد Stagnant economy. وتتغير فى الاقتصاديات التى تتصف بالديناميكية وفقا للمراحل المختلفة التى تمر بها هذه الاقتصاديات .

ولقد ركز برنامج العمل الوطنى على ضرورة اشراك العاملين بالوحدات الاقتصادية فى رسم الخطة وتنفيذها ومتابعتها . « ان اشراك العاملين فى الادارة أمر على اقصى درجة من الاهمية . أنه أولا تطبيق عملى للديمقراطية ، ثم هو ثانيا من الضمانات المهمة لزيادة الانتاج ومتابعة تنفيذ الخطة . ان اشراك العاملين فى الادارة يصبح مجرد شعار ، ان لم يشتركوا فى مناقشة خطة وحدتهم واقرارها ، وان لم يلعبوا دورهم فى المتابعة أثناء التنفيذ وبعد انتهاء فترة الخطة . انهم يستطيعون عن هذا الطريق ، لو اتيحت لهم الفرص ، أن يتقدموا بكثير من المقترحات المفيدة وبعديد من الحلول الذاتية لمشاكل الانتاج . ان اشتراكهم فى التخطيط يساعد على واقعية الخطة من ناحية ، وعلى سلامة تنفيذها من ناحية اخرى . ان هذا الاسلوب فى الادارة يزيد — دون شك — من حماسة العاملين ويكسبهم الثقة بوحداتهم وقياداتها ويشعرهم بأن عملهم نافع ومثمر ، وانهم ملاك حقيقيون لوسائل الانتاج ، ومنفذون لاهداف الشعب فى نفس الوقت .

المراجع

(1) Lange, O., (edit.), «Problems of Political Economy of Socialism», New Delhi,1965.

(2) Porwit, K., «Central Planning» Warsaw, 1967.

(3) Tinbergen, J., «Development Planning», New York, 1967.

جماعات العمل ودوافع الأفراد

دراسة فى ديناميكية الجماعات

نبيل إسماعيل رسلان

ان الحصول على نظرة متكاملة عن الانسان ودوافعه تقتضى التعرض لتأثير الجماعة على سلوك ودوافع الأفراد ، ذلك أن دافعية الفرد للعمل تتأثر بالجماعة التى يعمل فيها ، فالفرد لا يعمل فى عالم مستقل ، وانما داخل جماعة ، ولذلك كان لا بد أن تتأثر دافعيته للعمل بالمناخ العام السائد فى هذه الجماعة والضغوط التى تمارسها الجماعة عليه والخصائص التى تتسم بها هذه الجماعة .

لا نعنى بالجماعة مجرد وجود الأفراد معـا فى مكان كتجمع عدد من الأفراد مصادفة ، أو الأفراد الذين يدركون انهم يشتركون فى خصائص

نبيل توفيق رسلان

باحث بالجهاز المركزى للتنظيم والادارة

عضو الهيئة الفنية لبرامج القادة الاداريين

ماجستير فى الادارة العامة من جامعة عين شمس

معينة مثل أولئك الذين يزيد دخلهم السنوى عن مقدار معين فى العام ، اذ لا يتطلب الأمر فى هذا النوع من الجماعات قيـام علاقات متبادلة او تفاعل ، أى ان كل وحدة داخل الجماعة لن تتغير نتيجة لتقاربها أو تباعدها عن الأخرى .

وانما الجماعة فى تعريف أساتذة علم النفس الاجتماعى « شخصان أو أكثر يوجد بينهما علاقة سيكولوجية صريحة ، فيشترط وجود كل الأعضاء كجماعة فى المجال السيكلوجى لكل فرد ، أى ادراكها والاستجابة لها كجماعة ، كما يشترط

التفاعل الدينامى بين الأعضاء(١) . ونقصد بالتفاعل « الدينامى » ان التغير فى حالة أى جزء من اجزاء الجماعة يؤدى الى تغيير فى أى جزء آخر . فاذا نظرنا مثلا الى جماعة من العاملين فى منظمة ما نظرة دينامية أمكن أن نبحث مشكلات التغيير الناتجة عن وجود المشرف . أو عدم وجوده ، والجو الاجتماعى السائد فى الجماعة ، كما أمكن أن ندرس سلوك أفراد الجماعة فى ظروف مختلفة ، وكيفية مواجهتهم للتهديد الخارجى واتخاذهم للقرارات الجماعية ، وقيامهم بعملهم تعاونيا ... الخ .

وبالطبع لنا ان نتوقع أن تأثير القوى الجماعية Group dynamics يزداد فى الجماعات الصغيرة التى يرتبط الفرد فيها ارتباطا مستمرا ، مثل العائلة وجماعة العمل ، ويقل تأثير القوى الجماعية فى الجماعات العامة أو الوهمية ، مثل جماعات العمال عامة أو رجال الاعمال عامة .

وسوف تتركز مناقشاتنا التالية حول الجماعة الصغيرة فى تطبيق لها فى مجال العمل أى مايسمى جماعة العمل Work Group ودراستنا لتأثير جماعة العمل على دوافع افرادها يقتضى تناول الموضوعات الأربعة التالية :

— دور الجماعة فى اشباع الحاجات الانسانية للفرد .

— متغيرات وخصائص الجماعة المؤثرة على دافعية الفرد للعمل .

— تماسك الجماعة وتأثيره على سلوك الافراد .

— فاعلية الضغط الجماعى على دوافع الافراد .

اولا — دور جماعة العمل فى اشباع الحاجات الانسانية للفرد :

اثبتت الدراسات أن الجماعات تعتبر مصدرا هاما لاشباع حاجات الأفراد عن طريق تفاعلهم وتعاونهم . فلا يمكن أن يتحقق للانسان الشعور بالأمن والحب والصداقة والتقدير الا فى جماعة . لان هذه الحاجات تشكل عن الصورة التى تكون لدى الآخرين عنا ومن الصورة التى نكونها لأنفسنا . والسلوك الانسانى يكتسب معناه فقط من موقف اجتماعى والانسان بوصفه كائنا اجتماعيا Social Creatures يستمد الشعور بالرضا من الانتماء الى جماعة .

وتقدم الجماعة للفرد مواقف عديدة يستطيع فيها ان يظهر مهاراته ، وأن يستغل قدراته ، وان تعترف الجماعة بامكانياته . ويتوقف تماسك الجماعة الى حد كبير على قدرة كل فرد ، وعلى عزمه على أن يلعب أدواره بطرق تمكن الآخرين من أن يلعبوا ادوارهم ايضا بنجاح . أى أن الكثير من الشعور بالرضا الذى يستمده الفرد من انتمائه الى الجماعة مصدره الفرص التى تتاح له كى يلعب أدواره بوصفه عضوا من اعضائها .

ولن نستطرد فى شرح هذه الحاجات الانسانية التى يمكن أن تقوم جماعات العمل باشباعها لأفرادها — من الحاجة الى الانتماء ، وصحبة الغير ، والتقدير ، وتقدير الذات ، والتعاون ، والحماية ، واكتساب خبرات جديدة — نظرا لكثرة ما كتب من قبل فى هذا المجال ، وانما يهمنا أن نؤكد هنا أن جماعات العمل فى اشباعها لهذه الحاجات تكون المخرج الفعال لامكان خفض التوتر والصراع بين ادارة المنظمة والعاملين ، فقيامها بالتوفيق بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة تصبح جماعة العمل الوحدة الهامة Key Unit التى يمكن ان تعين على ادماج أهداف المنظمة مع حاجات الأفراد .

ثانيا — متغيرات وخصائص الجماعة المؤثرة على دافعية الفرد للعمل :

الهدف الجماعى :

ومن الدراسات التى اجريت لمعرفة تاثير الهدف الجماعى Goals Group على دافعية الافراد

(١) الدكتور لويس كامل مليكة : **سيكلوجية الجماعات والقيادة** ،مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة ، الطبعة الثانية ١٩٦٣ ثلاث اجزاء .

للعمل، الدراسة التى قام بها (دويتش Deutsch (١) ليقارن بين الجماعات التى يسود فيها التعاون وتلك التى يسود فيها التنافس بين الأفراد . فكون عشر جماعات تجريبية يتكون كل منها من عدد من الأفراد واعطى لكل جماعة منها مهام معينة ، وذكر للأفراد فى الجماعات التعاونية Co-operation group ان الجماعة سوف تقدر على اساس مقارنتها بالجماعات الأخرى ، وان درجة العضو فى الجماعة سوف تتوقف على درجة جماعته عامة . اما فى الجماعة التنافسية Competition Group ، فكان يذكر لأفرادها ان كلا منهم سوف يحصل على درجة مختلفة تتوقف على مساهمته النسبية فى انجاز الجماعة لهامها .

وقد وجد دويتش أن الجماعة التعاونية قد تميزت عن الجماعة التنافسية بالآتى :

ـ وجود دافع فردى أقوى لاكمال العمل الجماعى والشعور بالواجب نحو الآخرين .

ـ توزيع اكبر للعمل وتنوع اكبر فى قدر المساهمة بين الأفراد .

ـ تنسيق أكبر بين الجهود .

ـ تفاعل واتصال وتفاهم اكثر بين الأفراد .

ـ شعور اكبر بالرضا عن عمل الجماعة وتعبير اكثر عن روح الصداقة فى انجاز المهام .

ويتضح من ذلك أن دويتش يرى ان قيام هدف جماعى يتضمن نوعا تعاونيا من التفاعل بين افراد الجماعة . ولعل تلك النتيجة توضح لنا الأساس السيكولوجي لما يسمى «روح الفريق» Team Work والمشاركة فى العمل الجماعى ، مما يدعو الادارى والمشرف والقائد الى البحث عن العوامل التى تؤدى الى قيام أهداف جماعية .

بناء الجماعة :

تتأثر دوافع الأفراد ببناء الجماعة ، اى بتنظيمها الذى يشمل التمييز بين اعضاء الجماعة على اساس ما يسمى عادة بالمكانة او المركز .

سلوك عضو الجماعة :

فدوافع الفرد تتأثر بسلوك زملائه أعضاء الجماعة الذى يمكن تقسيمه الى ثلاثة مستويات:

ـ سلوك مركزة الذات .

ـ سلوك مركزة المحافظة على الجماعة .

ـ سلوك مركزة العمل الجماعى .

فيكون سلوك عضو الجماعة مركزة العمل الجماعى Group Task Level حيث يشعر العضو بالحاجة الى انجاز العمل بدرجة عالية من الكفاءة الى درجة أنه لا يشعر بالمستويين الآخرين للحاجات ـ مستوى الحاجات الفردية ، ومستوى المحافظة على الجماعة ـ واللذين يعملان فى نفس الوقت .

ويكون سلوك العضو مركزة الجماعة او المحافظة على الجماعة Group Maintenance Level حيث يعمل اعضاء الجماعة معا لانجاز مهمة معينة يقوم كل عضو منهم بالعمل للأفراد الآخرين، وفى نفس الوقت يقوم بالعمل معهم . ونتيجة لذلك تتكون بالجماعة شبكة من التفاعل والعلاقات الدائمة التغير . وينشأ بالجماعة وعى متزايد بالروح الجماعية والىمواجهة حاجتها ، والاحتفاظ بسلامة علاقاتها الداخلية بما يمكنها من انجاز المهمة التى تستهدفها .

ويكون سلوك العضو مركزة حاجاته الفردية أى الذات Individual Needs Level حيث يحضر كل عضو معه عند انضمامه للجماعة مجموعة متميزة من الحاجات لها اثرها على

(1) Deutsch, M. : An experimental study of the Effects of Co-operation and competition upon group process (ch. 23 in 27) 1952.

الجماعة . وتختبىء هذه الحاجات الفردية فى اغلب الأحيان خلف دافع المهمة Group Task التى تقوم بها الجماعة أو خلف انماط سلوكية راسخة وقوية ، ولكنها تظهر بوضوح فى حالات اخرى ، ويظهر سلوك الفرد متركزا حولها .

هذا ، وكلما عملت الجماعة على الموازنة بين هذه المستويات الثلاثة لسلوك اعضائها ، نضجت واصبحت أكثر فاعلية وتأثيرا على افرادها . وعندما تهمل أحد هذه المستويات ، أو كلما تنقص فاعليته يضعف بالتالى تأثيرها على اعضائها .

سلوك قائد الجماعة :

اظهرت ابحاث بوفارد Bovard أن القائد الديمقراطى اقدر من القائد المستبد فى تهيئة الظروف التى تؤدى فيها الجماعة ضغطا على دوافع سلوك اعضائها . كما أن اعضاء الجماعات الديمقراطية يتسم سلوكهم بالكثير من المظاهر الايجابية منها : قلة حالات الغياب ، وزيادة الانتاجية ، زيادة احتمال نظرة المرؤوسين الى مطالب المنظمة على انها مناسبة ومعقولة وتقبلهم عن طيب خاطر التغييرات فى اجراءات العمل ، زيادة مشاعر الود والمحبة من اعضاء جماعة العمل الى رئيسهم ، قلة حالات التوتر داخل وحدة العمل، وزيادة التماسك الداخلى للجماعة ، زيادة ارتفاع الروح المعنوية .

ويعتبر سلوك قائد الجماعة من أهم العوامل المؤثرة فى سلوك اعضائها ونجاح العمل الجماعى . ففى دراسة قام بها جيمس ريتشارد James Richard فى أحد المصانع لصناعات المعدنية فى ظل قيادة تتسم بأسلوب يشجع استغلال كل فرد لمواهبه وقدراته . فقد اكدت ان سلوك العمال يتسم بنفس المظاهر الايجابية السابق الاشارة اليها ، بالاضافة الى مظاهر أخرى منها : زيادة الشعور بالمسئولية . فلم تعد مهمة المراقب أو المشرف حفظ النظام ، بل أصبحت مهمته ملاحقة الجماعة فى حماسها للعمل، ومنها زيادة الانتاج لا من حيث الكم فقط ولكن من حيث الجودة والابتكار ايضا ، وايضا تبادل الاحترام فى علاقات العمل . ولعل أهم ما تبرزه هذه التجارب جميعا الامكانيات الهائلة للقيادة فى تحفيز الأفراد .

هذا بينما يؤدى الصراع Conflict بين قائد جماعات العمل واعضائها الى زيادة عدد الاجراءات التنظيمية وتزمتها ، وبالتالى قلة تأثير الجماعة على سلوك ودوافع أفرادها . ويشير الصراع هنا الى الخلافات التى تقوم بين القائد والأعضاء والى اختلاف النظر فيما يجب على الأعضاء أن يقوموا به فى مجال العمل الجماعى .

معايير الجماعة :

يتأثر الأفراد بمعايير السلوك التى تضعها الجماعة Groups Standards بهدف التوحيد بين أفرادها ، وتسيير حركة الجماعة نحو أهدافها ، وهذه المعايير الجماعية قد لا تتفق جميعها وأهداف المنظمة . فهى تحثهم على سلوك قد يتفق وهذه الأهداف وقد تحثهم على خلافها .

فقد اظهرت التجربة ان الجماعة قد تتبنى معدلا تقريبيا من الانتاج تعتبره « عملا يوميا مناسبا » ، وعلى ذلك يختلف انتاج أى فرد من الأعضاء قليلا بالزيادة أو بالنقص عن المعدل الذى اختارته الجماعة ، ولا يستطيع الفرد أن يتجاوز هذا المعدل بدرجة كبيرة ، والا اعتبر خارجا عن الجماعة وتعرض لعديد من وسائل التهديد والضغط الجماعى .

وقد اظهرت تجارب هورنورن تأثير المعايير الجماعية على الكفاية الانتاجية للفرد وللجماعة ، فقد ظهرت بوضوح القيم والمعتقدات التالية :

— يجب الا تنتج أكثر من اللازم والا فستكون « مستغفلا » Ratebuster

— يجب ألا تنتج اقل من اللازم والا فستكون « غشاشا » Chiselar

— يجب الا تخبر المشرف بأى شيء يمكن ان يحدث أثرا سيئا فى أحد الرفاق والا تكون «نماما» Squealer

— يجب الا تكون رسميا والا تصبح « رجل الشركة » For the company

وطبقا لهذه القاعدة لا ينبغى ان يتصرف المفتش على أنه مفتش ، والا فهناك كثير من الوسائل التى يمكن للعامل بها ان يعارضه فى عمله .

ومن ثم فقد جرت عادة أساتذة علم النفس الاجتماعى على استخدام مصطلح معايير الجماعة أو مستويات الجماعة لوصف أو لشرح الحقيقة المتعارف عليها ، وهى أن الأعضاء الذين تضمهم جماعة واحدة يظهرون تجانسا نسبيا فيما يتعلق بأفكارهم ومناحى سلوكهم . واستخدام هذا المصطلح سواء فى صورة وصفية أو تفسيرية يحمل فى طياته دلالة على أن هذا التجانس الظاهر يستقى الى حد ما من النفوذ الذى تستطيع الجماعة أن تفرضه على أعضائها .

ثالثا : تماسك الجماعة

ان جمع القوى التى توجه الأفراد نحو الجماعة — والتى سبق تناولها — سواء ما تعلق منها بحاجات الشخص من الجماعة ، أو بخصائص الجماعة المؤثرة على افرادها .

جميع هذه القوى تكون مفهوم جاذبية الجماعة(١) الذى يمكن على أساسه القول بتماسك الجماعة Group cohesiveness.

وتختلف الجماعات بعضها عن بعض فى مدى تماسكها ، وبالتالى فى مدى تأثيرها على سلوك أفرادها ، فكلما زاد تماسك الجماعة زادت امكانية انصياع أفرادها لمعاييرها ، والعكس صحيح . وعلى ذلك فان تأثير الجماعة على أعضائها يتأثر الى حد كبير بالعوامل المؤثرة على تماسك الجماعة ذاتها ، وهذه العوامل عديدة من اهمها ما يلى :

— أول هذه العوامل المؤثرة على جاذبية الجماعة — ما سبق تناوله — وهو دور الجماعة فى اشباع الحاجات لأعضائها . فاذا انضم شخص الى جماعة توقعا منه أن ذلك الانضمام سوف يشبع حاجات شخصية معينة ثم تغيرت هذه الحاجات أثناء عضويته فى الجماعة ، فان جاذبية الجماعة سوف تقل بالنسبة له ، الا اذا أشبعت الجماعة حاجاته الجديدة بقدر متساو أو أكبر ومن الممكن بالطبع أن تتعدل حاجات الأفراد عن طريق خبراتهم فى الجماعة . بل ان الجماعات تستهدف عمدا تغيير حاجات أعضائها . ولنا بالطبع أن نتوقع نقصا فى جاذبية الجماعة اذا عجزت عن أن تشبع حاجات الفرد .

وتتوقف جاذبية الجماعة للفرد على المكانة التى يشغلها داخل الجماعة . فكلما تزايدت مكانة الشخص أو بدأ انه سوف يحصل عليها — داخل جماعة معينة — تزايدت درجة انجذابه الى الجماعة . وهذه هى احدى النتائج التى يمكن استخلاصها من دراسة كيلى Kelley (١) . فقد وجد كيلى Kelley أن ابغض المراكز هى التى يشغلها أصحاب المكانة الرفيعة المهددة بهبوط مستواهم ، وأصحاب المكانة المنخفضة الذين استحالت عليهم الترقية الى أعلى . كما لاحظ أن الأشخاص الآمنين على مراكزهم من بين ذوى المكانة الرفيعة واولئك الذين يشعرون بأنهم قد يرتفعون الى مراكز أعلى هم أكثر الأعضاء انجذابا الى بقية أفراد الجماعة .

— ومن العوامل الهامة أيضا المؤثرة فى تماسك الجماعة : مكانة الجماعة نفسها . فاذا كانت عالية تمسك أفرادها بمبادئها ومعاييرها والعكس

(1) Cartwright, D. and Zander, A.: **Group Dynamics.**, New York, Harper and Row publishers, 1959.

(1) Kelley, H.H.: **The Social Psychology of Groups**, New York, McGraw-Hill, 1959.

صحيح . كما يمكن أن يؤدى تقدير الجمهور الخارجى الى جعل الجماعة أكثر تماسكا . فعندما يظهر الجمهور الخارجى تقديرا مناسبا للجماعة ، فمن الواضح أن زيادة التماسك تنشأ عن ادراك أعضاء الجماعة بأن العضوية تسهم فى رفع المكانة الشخصية لأعضائها .

ــ ويضاف الى ذلك أن النجاح الذى تحرزه الجماعة يدعم تماسكها والفشل يدفعها الى التفكك . يفسر لنا ذلك دراسة لكل من ثيبوت Thibaut (١) وويلرمان Willerman ، عن جماعة من النسوة اللاتى يعملن معا فى حجرة واحدة فى أحد مصانع الملابس ، ولم تكن تربطهن اهتمامات تذكر ، فمن النادر أن يتناقشن فى مسائل العمل . وحتى فى وقت الطعام كن يتناولنه فى صمت . ومع مرور الزمن رقتهن الادارة جميعا ، فأصبحن ــ فجأة ــ جماعة اخرى مختلفة . اذ بدأ التفاعل الودى يظهر بينهن فى اثناء العمل واصبحت أوقات غذائهن مناسبات اجتماعية . ويفسر هذان الكاتبان سبب هذا التغيير فى العلاقات الشخصية فيما بين هؤلاء العاملات ، بالاشتراك فى المصير الذى واجهنه بزيادة رواتبهن . فأصبحت الجماعة تعتبر فى نظرهن الوسيلة التى حققن بها تحسنا فى ظروفهن المالية ، ونتيجة لذلك زادت قيمة الجماعة بالنسبة لهن جميعا .

ويساعدنا النظر الى تماسك الجماعة فى ضوء مفهوم جاذبية الجماعة على تصحيح خطأ شائع ، وهو الظن بأن الجماعة المتماسكة أعلى انتاجا من الجماعة غير المتماسكة . ففى بعض الدراسات اختيرت فى احدى الشركات أقسام ذات انتاج مرتفع . وأقسام ذات انتاج منخفض . وقد وجد أنه فى بعض الحالات لا تختلف الأقسام المتماسكة عن الأقسام الأقل تماسكا من حيث مستوى الانتاج . كما أن الأقسام المتماسكة قد اختلفت الى حد بعيد من حيث مستواها الانتاجى . وتفسير ذلك هو أن تماسك الجماعة قد يزيد أو قد ينقص من الانتاج طبقا لاتجاه تأثير الجماعة .. فاذا حاولت الجماعة التأثير فى أفرادها لزيادة الانتاج تفوقت الجماعة المتماسكة على غير المتماسكة فى هذا المضمار . أما اذا حاولت الجماعة انقاص الانتاج . فان الجماعة الأقل تماسكا تتفوق فى الانتاج على الجماعة الأشد تماسكا . وفى كل من الحالتين تكون الجماعة المتماسكة اشد تأثيرا على أفرادها من الجماعة غير المتماسكة .

رابعا : فاعلية الضغط الجماعى على الأفراد

تهدف القوى التى توجه الأفراد نحو الجماعة الى التماثل بين سلوك الأعضاء بما يحقق وحدة الهدف لأعضاء الجماعة وانصياعهم لمعاييرها . ويختلف موقف أفراد الجماعة من الانصياع لهذا الضغط الجماعى . فبينما يستسلم بعض أعضاء الجماعة يقاوم البعض الآخر .

فما الذى يحدد درجة فاعلية هذه القوى ، وكيف يختلف موقف الأفراد منها ؟ لقد حاول علماء النفس الاجتماعى معرفة الأسباب التى تفسر الاختلافات بين أعضاء الجماعة فى الاستسلام للضغط الجماعى . فأرجعوها الى خمسة أسباب رئيسية ، هى :

١ ــ قوة جاذبية الجماعة فى نظر العضو :
يوضح فستنجر Festinger (١) ان جاذبية الجماعة ليست متساوية فى نظر جميع أعضائها . فاذا كانت شديدة الجاذبية بالنسبة لأحد الأعضاء ، فسوف يرغب فى أن يظل عضوا بها . وبالمثل فعندما تضغط عليه الجماعة لكى يمتثل مع بقية الأعضاء ، فانه سوف يكون سريع الاذعان لكى لا يستبعد من الجماعة . أما بالنسبة للأشخاص الذين يشعرون بميل ضعيف الى الجماعة ، فان الضغوط التى توجه اليهم للامتثال

(1) Thibaut, J. An experimental study of under-priviliged groups. Chgin 27.
(2) Festinger, Group attraction and membership (ch. 8 in 27).

لا تدفعهم الى الاذعان ، بل قد تؤدى ضغوط الجماعة عليهم الى زيادة شعورهم المشتعل العدائى ، اذ أنهم يشعرون بأن رفض الجماعة لهم ليس صعب القبول . ويمكن القول على وجه العموم بأن الجماعة قد تستخدم الضغط الجماعى من أجل الوصول الى التوافق بنجاح ، ولكن فقط بنسبة قوة جذبها لأعضائها فردا فردا .

٢ ــ أهمية المسألة التى يلزم الاتفاق عليها :

ويرى شاشتر(١) Schachter ان المسائل ذات الأهمية بالنسبة للجماعة تخلق ضغوطا دافعة نحو التماثل أقوى من الضغوط التى تخلقها المسائل الأقل أهمية ، كما أن قوة الضغوط الموجهة نحو التماثل تزداد كلما زاد اعتقاد الأعضاء بأن السلوك المتماثل يساعد الجماعة على تحقيق أهدافها . وقد تتفق الجماعة أحيانا على عدم السماح بظهور الضغوط الدافعة الى التماثل فى مجالات معينة من الحياة الجماعية بقصد تشجيع الابتكار أو احترام حرية التفكير .

٣ ــ حجم المؤيدين للمستويات الجماعية :

ويمكننا أن نضيف على أساس الدراسة التى أجراها آش(٢) Asch ان الضغوط الدافعة نحو التماثل قد تتزايد قوتها اذا أدرك العضو أن الجماعة مجتمعة على معاداته . وتتدرج الضغوط فى الازدياد كلما زاد النطاق العام للمعارضة الجماعية العامة ، ولو فى حدود معينة .

٤ ــ درجة الضغط الجماعى التى يتعرض لها العضو : قد يتعرض احد الأشخاص للضغط اكثر من الآخرين . ويقرر شاشتر Schachter مثلا أن المخالف يتعرض لمزيد من الاهتمام وربما لمزيد من الضغط اكبر مما يتعرض له غير المخالف .. كما وجد أن جهود الجماعة لتغيير شخص معين سوف تستمر مادامت تجد الجماعة الدليل على أن الشخص قابل للتغيير . وعلاوة على ذلك ، اذا كان الشخص محبوبا من اعضاء الجماعة . فمن المحتمل أن يتعرض لمزيد من الضغط عما اذا كان غير محبوب ، وذلك طبقا لدراسة اجراها باك Back (٣) كما أن الضغوط الجماعية الواقعة على العضو الجديد ــ أو القليل الخبرة ــ قد تختلف عن تلك الموجهة نحو العضو المحنك أو الخبير ، وقد يسمح فى كثير من الأحيان لأعضاء الجماعة القدامى المحترمين أن يحيدوا بعض الشىء عن عادات الجماعة الصارمة اظهارا للاحترام ، وفى الوقت ذاته هناك تلك الحالات التى يستطيع فيها العضو المستقل عن الجماعة أن يكسبها الى جانبه فى طريقة تفكيره بعد فترة من الزمن .

٥ ــ الفروق الفردية بين أعضاء الجماعة :

فيمكن أن تكون هناك بعض الاختلافات المتعلقة بالشخصية بين أولئك الذين يمتثلون للجماعة والذين لا يمتثلون . فبعض الأشخاص سريعو الاذعان ، والبعض الآخر محجمون عن الامتثال .

ويقدم لنا كروتشفيلد(٤) Crutchfield مثالا على ذلك فى دراسة كلفت فيها بعض الجماعات ــ فى احدى التجارب المعملية ــ بتركيب اجزاء من صورة معينة بحيث تتكون بتجميعها صورة كاملة . وكان المفروض على كل فرد أن يؤدى التجربة عن طريق تبادل بعض الاجزاء المكررة مع زملائه حتى يتيسر تجميع اجزاء الصورة لدى كل فرد فى التجربة . وقد فهم المشتركون أن التجربة عبارة عن موقف تعاونى يتبادلون فيه المساعدة ، ويستهدفون ــ كجماعة ــ ان يصل كل عضو الى النتيجة المطلوبة . وعلى اى حال فقد نظمت التجربة بحيث يواجه كل عضو موقفا

---

(1) Schachter, S., **The Psychology of Affiliation.** Stanford Calif ; Stanford, Univ., Press, 1959.
(2) Asch, S.E. **Social Psychology.** New York Prentice-Hall, 1952.
(3) Back, K. W. : **Influence through social communication J. of** Abn. & Soc. Psychol., 1957.
(4) Crutch Field, B. : **Conformity and character.** The Amer. Psychol., 1955, 10.

يظهر فيه الصراع بين رغبته فى التعاون مع بقية اعضاء الجماعة من جهة ، ورغبته فى الوصول الى حل يتميز عن الاخرين بأنه أكثر توفيقا . واعتبرت الفترة التى يمر منها هذا الصراع فى المرتبة الأولى من الأهمية لقياس درجة الاستسلام أو المقاومة. وقد وجد أن بعض الأعضاء كانوا على استعداد للاستسلام لهذا الضغط الجماعى فى مرحلة مبكرة جدا على حين قاومه — لفترة أطول بكثير — بعض الأعضاء الآخرين .

طبيعة العقوبة التى توجه للمخالفين :

أنصبت معظم مناقشاتنا السابقة فى هذا الموضوع على طبيعة وفاعلية الضغوط الدافعة نحو التماثل والناشئة عن ميل الفرد الى الجماعة .. بيد أن الأفراد غالبا ما ينتمون الى جماعات لا يستطيعون — أولا يسمح لهم — بتركها . فكيف تختلف الضغوط الدافعة نحو التماثل فى الموقف « المقيد » الأخير عن الضغوط الموجودة فى الجماعة الاختيارية ؟ وبمعنى آخر كيف نميز بين التهديد بعقاب المخالف فى كل من هذين الموقفين ؟

ان الشخص عندما يبقى فى الجماعة لأنها تجذبه الى البقاء فيها . فان تهديده بالطرد منها نتيجة عدم امتثاله لأمر ما من المحتمل ان يكون عقوبة صارمة ، وأن كانت شدة هذه العقوبة تعتمد على درجة ميل العضو الى الجماعة . أما فى الجماعة ذات القوى المقيدة للانفصال فان الفرد « يعجز » فى الجماعة وهى تستطيع أن تضغط عليه بالقدر الذى يخلق التماثل فى السلوك بين الأعضاء . وعلى هذا النحو فان ما تتمتع به الجماعة من سطوة على أعضائها انما يرجع الى ضغط هذه القوى الرادعة لا عن جاذبية الجماعة ذاتها .

وهناك فى الحياة بطبيعة الحال تراكيب متعددة من هذين النقيضين اللذين ذكرناهما . وعلى الرغم من انه من غير المحتمل الى حد كبير أن نجد بكثرة حالات خالصة من كل منهما ، فانه من المهم أن ندرس — علاوة على ذلك — كيف يختلف هذان النوعان من المواقف .

قد يقال أن الجماعة التى لا يستطيع أعضاؤها — أو لا يتاح لهم الحرية فى الانسلاخ عنها سوف تخلق تماثلا أكثر وضوحا من الجماعة التى يبقى فيها أعضاؤها لأنهم منجذبون اليها . فالفرد فى الموقف المقيد يعلم أنه ينبغى أن يمتثل — ان عاجلا أو آجلا — وقد تظهر عليه مشاعر المقاومة أو يتخذ سلوكا واتجاها يرمى الى حماية نفسه من عواقب الضغوط الواقعة عليه . ولكنه سوف يذعن فى النهاية — على الأقل — بقدر مايصل ذلك الى علم الأعضاء الآخرين . أما فى الجماعة الجاذبة — أى التى ينتمى اليها الفرد باختياره — فيمكن له دائما ان ينسلخ عنها اذا لم تعجبه طبيعة التأثير الجماعى الواقع عليه .

فينبغى أن نتوقع اذن أن الجماعة ذات القوى الرادعة سوف تحصل على تماثل واضح فى السلوك ، ولكن الجماعة الجاذبة فقط هى التى ستحدث فيها تغييرات حقيقية فى الاتجاهات والدوافع ، وان كان قد لوحظ أن الضغوط التى تنشأ أصلا عن الجماعة التى لا يستطيع الفرد تركها يمكن أن تتحول الى قوى يرحب بها هذا الفرد من صميم قلبه ، وذلك فى وقت لاحق .

التنمية الإدارية
ضرورة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية

د. زكى محمود هاشم

الحديث عن التنمية الاقتصادية ، وبصفة خاصة فى الدول النامية ، حديث واسع ومتشعب ، يتناول دائما الموارد والامكانيات بالمناقشة والبحث ، لكن هذا الحديث دائما ينتهى الى ضرورة توفير ادارة واعية قادرة على استخدام الموارد بأسلوب رشيد ، وتوجيهها بطرق علمية نحو تحقيق الأهداف المنشودة فى أقرب وقت ممكن وبأقل تكلفة ممكنة . فى هذا المقال يحدثنا الكاتب عن دور الادارة فى مجال التنمية والمشاكل التى تواجهها الادارة عادة فى هذا المجال وكيفية التغلب عليها ، كما يناقش فلسفة وأبعاد التنمية الادارية كضرورة ملحة لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية .

دور الادارة فى مجال التنمية :

لقد أصبح الشغل الشاغل لكل دولة ، وبصفة خاصة الدول النامية ، ان تمهد الطريق لخلق

دكتور زكى محمود هاشم

مدرس بكلية التجارة جامعة القاهرة

سبق أن نشرنا له عدة بحوث كان آخرها « توسيع نطاق الوظيفة » نشر فى عدد ابريل ١٩٧٣ العدد الرابع من المجلد الخامس

جيل من القادة يقودون التقدم فى كافة المجالات الاقتصادية والاجتماعية ، ويعملون على استمرار هذا التقدم ومواصلته دون توقف ، ويخططون الأبعاد الرئيسية للتعبئة الاقتصادية والاجتماعية ، وتوزيع الموارد واستخدامها ، ووضع التنظيمات الكفيلة بتحقيق الأهداف ؛ ذلك لأنه قد أصبح يقينا انه لا يمكن الاستمرار فى تحقيق نمو اقتصادى أو اجتماعى بدون تطوير ادارى .

لقد أصبحت القيادة الادارية عنصرا حيويا فى عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية . وبرزت مسئولية القيادات الادارية — كمراكز

عصبية فى المنظمات — عن الاسراع فى عملية التطوير الاقتصادى والاجتماعى ، باعتبار أن هذه القيادات هى المحرك الأساسى للتطوير القومى حيث صلتها وثيقة بالقيادات السياسية التى تعكس متطلبات المصلحة العليا للدولة ، وترسم السياسات العامة لتحقيق رفاهية الشعب . كما أن تفاعل القيادتين السياسية والادارية لازم وحتمى لتحقيق أهداف التنمية .

وفى جمهورية مصر العربية ، كمثال للدول النامية ، التى تسعى للنهوض بمسئولياتها التى اقتضتها الحركة الثورية نحو بناء مجتمع ناهض جديد ، نجد أن نظامنا الادارى أصبح يتميز بمعالم محددة فرضتها طبيعة هذا التطور من أبرزها أسلوب التخطيط الشامل لمضاعفة الدخل القومى ، وأسلوب الادارة المحلية لتحقيق اللامركزية الادارية ، وظهور القطاع العام ، واضطلاعه بدور جوهرى فى قيادة التقدم فى جميع المجالات وتحمله المسئولية الرئيسية فى خطة التنمية .

والواقع أن كافة التغييرات الجذرية فى بنائنا الاقتصادى والاجتماعى والادارى أصبحت تشكل عبئا كبيرا على عاتق الجهاز الادارى . وان كان النهوض بهذه الأعباء يحتاج الى أساليب عديدة . فانه يحتاج بالدرجة الأولى الى خلق القيادات الادارية والقادرة على قيادة التقدم . وتعبئة الجهود المنتجة ورفع كفاءتها والتنسيق بينهما . وليس بخاف ان هذه هى المشكلة الأساسية فى تنمية المشروعات بصفة عامة . انها البحث عن المواهب والطلائع القيادية . ولقد قيل بحق أن النتائج الاقتصادية لا تتحقق بفعل القوى الاقتصادية وحدها . وانما هى انجازات بشرية بالدرجة الأولى(1) .

ان الادارة الرشيدة يمكنها تطوير الامكانيات المادية وكسر حلقة الركود عن طريق الاستغلال الأمثل للموارد والعناصر المتاحة ، والتوفيق والمزج بينها ، بما يحقق أقصى كفاءة ممكنة . وبعبارة أخرى فان الكفاءة الادارية عنصر حيوى فى دعم الاقتصاد القومى ، ومن ثم تصبح الادارة عنصرا فعالا ومتغيرا أساسيا فى معادلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية .

مشاكل ادارة التنمية :

ان ادارة التنمية الاقتصادية والاجتماعية ليست من الأمور الهينة ، بل هى عملية صعبة بسبب ما يكتنف عملية التنمية ذاتها من مصاعب وتحديات وضغوط ترتب مشكلات للقائمين على ادارة التنمية فى الدول النامية . ومن امثلة هذه المشكلات التقاليد الاجتماعية ، وهنا تكمن الصعوبة فى ايجاد الدوافع الذاتية لأفراد المجتمع لتطوير أنظمتهم الاقتصادية والاجتماعية ، وذلك باعتبار أن تطوير النظام الاجتماعى بحيث يتلاءم مع مطالب التنمية أمر لازم وحتمى ، وهذه هى مسئولية الأجهزة السياسية فى الدول النامية بهدف توعية جماهير الشعب بأهداف وابعاد عملية التنمية ومتطلباتها ، بما يمكن معه ضمان تقبلهم للتضحيات اللازمة لتنفيذ خطة التنمية وتحمل أعبائها وذلك من الوجهتين السياسية والاجتماعية . وهناك مشكلة تزايد حجم السكان حيث يفوق معدل تزايد السكان كل معدلات النمو والتطور الاقتصادى . وهناك مشكلة التخلف الاقتصادى للسكان نتيجة تفشى أمراض الجهل والفقر والمرض ، وهبوط مستواهم الاجتماعى ، الى جانب عدم مرونة عنصر العمل . وهناك مشكلة قلة رأس المال المتاح للتنمية ، وتعظم أهمية وخطورة هذه المشكلة اذا ما علمنا ان رأس المال هو المحرك الأساسى للتطوير الاقتصادى والاجتماعى ، هذا الى جانب انخفاض معدل تجميع رأس المال لنقص المدخرات .

(1) Peter Drucker, Managing for Results, Economic Tasks and Risk-Taking Decisions, Harper, New York, 1964, p. 218.

وهناك مشكلة نقص النقد الأجنبى الذى يمثل عنصرا أساسيا فى الاستثمارات المخصصة لتنفيذ المشروعات فى الدول النامية وخاصة أنه فى مثل هذه الدول لا تكفى حصيلة الصادرات المنظورة وغير المنظورة لتمويل احتياجات خطة التنمية . وهناك مشكلة زيادة الميل للاستهلاك وضعف الميل للادخار ومن ثم يقل حجم المدخرات الموجهة لأغراض التنمية الأمر الذى يعرقل زيادة معدل التقدم الاقتصادى . وهناك مشكلة نقص الخامات والمواد الأولية اللازمة لاقامة صرح النهضة الصناعية التى تكفل زيادة الدخل القومى ورفع مستوى المعيشة وامتصاص العمالة الزائدة . وهناك مشكلة نقص الكفاءات الفنية والتنظيمية . وهناك مشكلة نقص القوى المحركة من وقود وطاقة كهربائية وغيرها . وهناك مشكلة نقص وسائل النقل والمرافق اللازمة . وهناك مشكلة تصريف المنتجات بسبب منافسة الأسواق الخارجية الى جانب حداثة خبرة ومهارة الدول النامية فى مجال التصدير . وهناك مشكلة تخلف السياسات المالية والنقدية. وهناك مشكلة فقدان التوازن بين القطاعات الاقتصادية المختلفة وتخلف الوسائل الانتاجية الأمر الذى يؤدى الى صعوبة تجنب التقلبات الاقتصادية الحادة . وهناك مشكلات أخرى عديدة أبرزها تخلف الجهاز الادارى للدولة النامية وتفشى أعراض الجمود والتعقيد الادارى .

وتجدر الاشارة فى هذا المجال الى أن هناك رأيا يفسر وجود تخلف اقتصادى فى دولة ما بنقص رأس المال اللازم للاستثمار فى المشروعات الجديدة لاستحداث طاقات انتاجية جديدة أو لعمليات التجديد والاحلال لطاقات المشروعات القائمة ، أو بنقص الموارد الطبيعية، أو بنقص التطوير التكنولوجى لأساليب ووسائل الانتاج . فى حين أن هناك رأيا آخر يرجع التخلف الاقتصادى الى نقص الكفاءة البشرية التى تتمثل فى فئة المنظمين من أعضاء الهيئة الادارية .

وواضح من هذين الرأيين أن أولهما يضفى وزنا وأهمية على المتغيرات المادية ، بينما يركز الثانى على المتغيرات البشرية . والواقع أن كلا من الرأيين ، منفردا ، مغالى فيه بعض الشيء . فتنمية رأس المال وتطوير أساليب الانتاج ان لم تصاحبهما تنمية للموارد البشرية لاستحداث قيادات ادارية جديدة ، فلن يمكن للدولة أن تسير قدما فى برامج التنمية ، اذ يعوزها العنصر البشرى القادر على الاستغلال الاقتصادى الأمثل للموارد المادية المتاحة . كذلك فان تنمية القيادات الادارية ان لم يصاحبها تكوين لرؤوس الأموال وتنميةللموارد والامكانيات الطبيعية ، فانالمتغير البشرى لنيفعل المعجزات، وما نود التركيز عليه هو ان الأهمية النسبية للعنصر البشرى — القيادات الادارية — تفوق الأهمية النسبية للعناصر المادية . بمعنى أنه مع وجود موارد مادية محدردة ، فانه يمكن للقيادة الادارية أن تحقق تطوير هذه الموارد والامكانيات عن طريق استغلالها أفضل استغلال ممكن . لقد أصبحت حقيقة أن العنصر البشرى هو أغلى المصادر الموارد اللازمة لتحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية . ونقصد بالعنصر البشرى هنا الطلائع القيادية التى تواجه المشكلات بأسلوب علمى منظم وتعمل على توفير الوسائل الكفيلة بتحقيق الأهداف العامة ، ودفع عجلة البناء ، ومواجهة التحديات وأخصها معارك الانتاج التى هى المقياس الحقيقى لقوة الدول .

فلسفة التخطيط الشامل ومسئولية ادارة التنمية :

يمكن القول بصفة عامة أن الدولة الحديثة لها دور فى التنمية الاقتصادية والاجتماعية يأخذ شكلا أو آخر فى مختلف الأنظمة الاقتصادية ، سواء الآخذة منها بأسلوب الاقتصاد الحر ، أو أسلوب التخطيط ، هادفة من ذلك الى توجيه التنمية فى كافة مجالاتها نحو تحقيق رفاهية

الشعب(١) . وبينما يكون تدخل الدولة فى عملية التنمية فى الاقتصاد الحر تدخلا غير مباشر عن طريق اصدار القوانين واللوائح والسياسات العامة التى تحدد الاطار العام الذى تمارس المشروعات نشاطها فى نطاقه ، فضلا عن امداد هذه المشروعات بالتسهيلات التى تمكنها من القيام بدورها فى عملية التنمية . الى جانب الرقابة على النشاط الاقتصادى ومعالجة بعض التناقضات والظواهر المعوقة للتنمية كظواهر البطالة والمنافسات المدمرة بين المشروعات ، وعدم التوازن بين الادخار والاستثمار وغيرها ؛ كما هو الحال فى الولايات المتحدة الأمريكية وكندا والمانيا الغربية ، أو عن طريق التدخل الايجابى فى بعض الأحيان بتملك وادارة بعض المشروعات الحيوية للدولة ، كما هو الحال فى فرنسا وبريطانيا وبعض الدول الغربية الأخرى ، فان تدخل الدولة يتم بصورة واضحة فى الدول الاشتراكية ذات النظام الاقتصادى الموجه ، حيث تلتزم الدولة بالتخطيط العام لأوجه النشاط فى كافة المجالات الاقتصادية والاجتماعية وعلى مستوى الدولة ككل ومن ثم يحل التخطيط القومى محل آليات السوق فى دعم وتطوير الاقتصاد القومى . كما هو الحال فى الاتحاد السوفيتى الذى تخضع فيه مختلف أجهزة الانتاج والتسويق والتمويل للملكية العامة . ومن ثم تسيطر الدولة سيطرة كاملة على الاقتصاد القومى . وهناك دول وسط بين هذين النقيضين تتولى شئون التنمية بها على درجات مختلفة من التدخل فى الحياة الاقتصادية بهدف تحقيق درجة معينة من النمو الاقتصادى والاجتماعى . وبصفة عامة يمكن القول بأن تدخل الدولة فى الحياة الاقتصادية سياسة تتبع بدرجات متفاوتة فى الدول النامية التى يكون لها عادة دور جوهرى فى عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، كما هو الحال فى الهند واندونيسيا وباكستان وجمهورية مصر العربية .

وكما سبق ذكره فان التخطيط القومى مسألة ضرورية وحتمية فى الاقتصاد الاشتراكى ، فهو بديل عن آليات السوق فى الاقتصاد الرأسمالى . ومن خلال التخطيط القومى تتمكن الدولة من مجابهة مشكلات ادارة التنمية السابق الاشارة اليها . وأسلوب التخطيط القومى هو أسلوب للتوجيه الكامل والشامل لمختلف القطاعات الاقتصادية والاجتماعية ، بما يكفل تحقيق زيادة الدخل القومى ورفع مستوى المعيشة لأفراد المجتمع . والتخطيط القومى هو بمثابة تعبئة للامكانيات والموارد المتاحة للدولة ، سواء كانت موارد مادية أو طبيعية أو بشرية وتنظيم استغلالها وتوجيهها الى أفضل الاستخدامات والاسراع بمعدلات التنمية لأحداث تقدم محسوب ومقدر بغية تحقيق هدف منشود ينحصر فى رفع المستوى الاقتصادى والاجتماعى فى الدولة ، وذلك فى اقصر وقت ممكن وبأقل تكلفة اقتصادية واجتماعية ممكنة. وبعبارة أخرى — تعتبر الخطة العامة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية بمثابة خط السير الأساسى لتحقيق الأهداف العامة للدولة ، فهى مركز تجمع تلتقى فيه كافة الأهداف على مستوى كافة المشروعات العامة فى الدولة . والخطة العامة تقررها السلطة السياسية العليا فى الدولة — كما هو الحال فى ج.م.ع ، باعتبار أن هذه الخطة تحدد حجم الأهداف المطلوبة على المستوى القومى ، اى أهداف النشاط الاقتصادى فى مجموعة خلال فترة زمنية معينة ، وتحدد هذه الأهداف اطار الخطة ، ثم تحديد الوسائل التى عن طريقها يمكن تحقيق الأهداف المنشودة . وتترجم هذه

---

(١) راجع فى هذا الشأن :

a) A. H. Hanson, Public Enterprise & Economic Developments, Routledge & Kegan Paul Ltd., London, 1959.

b) W. A. Robson, Nationalized Industry & Public Ownership, 2nd ed., George Allen, London, 1960.

c) United Nations, Report of The United Nations, Seminar on Organization and Administration of Public Enterprises, Geneva, 1966.

الأهداف العامة على مستوى كل قطاع من قطاعات النشاط الاقتصادى والاجتماعى فى الدولة ، ثم بالتالى على مستوى الوحدات الادارية أو المشروعات المختلفة داخل كل قطاع ممثلة فى أهداف فرعية وبرامج عمل تفصيلية محددة بفترات زمنية معينة ، وتزويد هذه المشروعات بما يلزمها من موارد لتحقيق أهدافها . وفى حدود هذه الأهداف الجزئية المحددة للقطاعات وللمشروعات — والتى تعتبر بمثابة مؤشرات للخطة — يكون تحقيقا مقياسا لنجاح القطاع أو المشروع . ومن امثلها مقدار الاستثمار وكمية الانتاج وانواعه وتكاليفه وحجم المبيعات وعائد الاستثمار وغيرها ، تتولى القطاعات والمشروعات اقتراح الخطط التفصيلية الخاصة بكل منها فى حدود الاطار العام للخطة الشاملة . وترفع الخطط المقترحة الى جهاز التخطيط المركزى الذى يتولى دراستها ، والتنسيق فيما بينها ومناقشتها مع الأجهزة المعنية ثم ينتهى الى وضع اطار متكامل للخطة الشاملة ترفع الى السلطات العليا فى الدولة لاعتمادها . وعلى ذلك فاذا أعيدت الخطة الشاملة الى المشروعات العامة لتنفيذها كانت على علم بمشتملات الخطة حيث اشتركت فى اعدادها واقتراح تفصيلاتها باعتبار ان الخطة الشاملة هى صورة واضحة ومتكاملة ومتناسقة لجزئياتها. معنى ذلك ان أى قرارات تتعلق بالخطة الشاملة تكون نتيجة نوع من المشاركة بين القيادات الادارية المتدرجة على مستوى المشروع ، وعلى مستوى القطاع ، وعلى مستوى الدولة ككل ممثلا فى السلطة الادارية والسياسة العليا فى الدولة .

وبديهى ان كل دولة لها ظروفها الاقتصادية والاجتماعيةوالسياسية ، الأمر الذىيحتم أنيكون أسلوب كل دولة فى التخطيط والتنمية مراعيا لهذه الظروف والملابسات . وهذا ما حدث فى جمهوريتنا ، فلقد اخترنا أسلوبا للتخطيط والتنمية يلائم ظروفنا القائمة . فمواردنا الاقتصادية محدودة ، وأهدافنا وآمالنا عريضة،ومن الخطورة بمكان أن تهدر هذه الموارد والامكانيات المحدودة. وظروفنا السياسية والاقتصادية والاجتماعية التى سادت فى اجيال سابقة كان لها أثرها فى تخلفنا بعض الوقت عن ركب الحضارة . كما كان لها أثرها على الكيان الاقتصادى والاجتماعى للدولة . ومن ثم كان لابد من الاسراع بعملية التنمية لتعويض ما فاتنا فى سنوات طويلة وذلك عن طريق اعادة تنظيم بنيان اقتصادنا القومى . وقد تطلب ذلك بالضرورة اجراء تعديل فى كثير من الانظمة والاجراءات والقوانين والمؤسسات القائمه بالمجتمع لتغيير أوضاع اقتصادية واجتماعية بهدف احداث التطور المنشود . ولقد أكد ميثاقنا الوطنى(١) ان العمل من أجل زيادة قاعدة الثروة الوطنية لا يمكن أن يترك لعفوية رأس المال الخاص المستغل ، وان الحل الاشتراكى القائم على ضرورة سيطرة الشعب على كل أدوات الانتاج وعلى توجيه فائضها طبقا لخطة محددة ، هو المخرج الوحيد للتقدم الاقتصادى والاجتماعى. وهكذا صدرت القرارات الاشتراكية فى أعوام ١٩٦١ ، ١٩٦٣ ، ١٩٦٤ وضمت الى القطاع العام الجزء الأكبر من أدوات الانتاج فى مجالات الصناعة والمرافق العامة والتجارة والمجال العقارى ومجال المال وغيرها . وكان لابد ازاء سيطرة الدولة على وسائل الانتاج الهامة من وجود جهاز يتولى مهمة التخطيط على المستوى القومى وانشاء مؤسسات عامة يعهد اليها بتنفيذ مهام خطة التنمية وادارة المشروعات المؤممة . وقد تقرر وقتئذ تصفية المؤسسات المتكاملة وهى المؤسسة الاقتصادية ومؤسسة مصر ومؤسسة النصر ووزعت اختصاصاتها جميعا على المؤسسات النوعية الجديدة التى أنشئت بغرض تخطيط وتنظيم وتوجيه الأعمال فى نشاطات نوعية محددة ومتابعتها وتقييمها .

---

(١) الميثاق الوطنى ، ٢١ مايو ١٩٦٢ ، الجمهورية العربيةالمتحدة ، مصلحة الاستعلامات .

ولقد طرح الميثاق الوطنى معادلته الصعبة التى تبلورت فيها فلسفة التنمية ، وهى كيف يمكن ان نزيد الانتاج وفى نفس الوقت نزيد الاستهلاك فى السلع والخدمات مع استمرار التزايد فى المدخرات من أجل الاستثمارات الجديدة ويبدو من أول وهلة أن عناصر هذه المعادلة متضاربة مع بعضها البعض ، فزيادة الاستهلاك تكون على حساب تكوين المدخرات التى هى أساس تكوين استثمارات جديدة لدفع عجلة الانتاج . على أن الميثاق قد ألقى الضوء على المدخل المناسب لحل هذه المعادلة رغم صعوبتها، وفى هذا يشير الى أن التخطيط فى مجتمعنا مطالب بأن يجد حلا لهذه المعادلة التى يكمن فى حلها نجاح العمل الوطنى ماديا وانسانيا ، وهذه المعادلة الصعبة ذات الشعب الثلاث الحيوية تتطلب ايجاد تنظيم ذى كفاية عالية وقدرة تستطيع تعبئة القوى المنتجة ورفع كفايتها ماديا وفكريا وربطها بعجلة الانتاج . وبديهى أن هذه الفلسفة تلقى مسئولية كبيرة على عاتق القائمين بادارة التنمية ، فالادارة مسئولة عن حل المعادلة الصعبة ، ونجاحها فى ذلك هو محك الاختبار والمقياس الحقيقى لقدرتها على النهوض بمسئولياتها فى مجال التطوير الاقتصادى والاجتماعى .

دور الجهاز الادارى فى عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية :

فى الدول النامية ، يقوم الجهاز الادارى ، أو جهاز الادارة العامة ، بدور رئيسى فى عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية الى جانب الدور الذى يقوم به الأفراد وعدد من المنظمات والهيئات فى المجتمع . وينطبق هذا الوضع على ج٠م٠ع حيث للجهاز الادارى دور أساسى فى عملية التنمية . اذ لا جدال ان الجهاز الادارى — بما يشمله من وزارات ومصالح واجهزة قومية تتولى مهام التنسيق أو الرقابة على المستوى المركزى وهيئات عامة واجهزة القطاع العام الاقتصادى والادارة المحلية — هو فى خدمة التطور الاقتصادى والاجتماعى واحدى أدواته الرئيسية فى ذات الوقت . وهذا يلقى دون شك عبئا كبيرا ومسئولية ضخمة على الجهاز الادارى تقتضى منه أن يكون على مستوى المسئولية وقادرا على أداء دوره بكفاءة وفاعلية ، وخاصة أن الجهاز الادارى فى الدول النامية بصفة عامة له دور اقتصادى أو وظيفة اقتصادية بجانب وظيفته الاجتماعية ، وهى الوظيفة التى يقوم بها القطاع العام فى الدولة ، وان كان حجم هذا القطاع ومن ثم دوره يختلف من دولة نامية الى دولة أخرى وفقا لاعتبارات اجتماعية وسياسية .

ومن المعلوم ان الجهاز الادارى — أو جهاز الادارة العامة — هو منفذ السياسة العامة Public Policy التى هى تعبير عن الارادة العامة لأفراد الشعب ، تلك الارادة التى يفصح عنها الشعب بواسطة ممثليه فى الهيئة التشريعية التى تتولى بدورها اصدار القوانين المعبرة عن السياسة العامة . وعلى ذلك فالقوانين الصادرة فى مجالات الصناعة او الزراعة أو التعليم أو الصحة العامة أو غيرها من المجالات هو عمل سياسى . وتتولى الادارة العامة تنفيذ السياسة العامة ، أى ترجمة القوانين التى أصدرتها الهيئة التشريعية الى افعال وتصرفات ووضعها موضع التطبيق من أجل تحقيق أغراض محددة . والواقع ان الصلة وثيقة بين العمل السياسى والعمل الادارى . فالعمل السياسى يعكس تطلعات جماهير الشعب وايضا تطلعات القادة السياسيين فى ضوء المصلحة العليا للدولة ، وتفاعل السلطتين السياسية والادارية يكفل فاعلية تنفيذ خطط التنمية فى مختلف مجالاتها .

لقد أصبح يقينا أنه بغير أداة ادارية متصفة بالكفاءة والفاعلية ، لا يتسنى للدولة تنفيذ سياسات عامة وخطط شاملة للتطوير الاقتصادى والاجتماعى . فكل نهضة شاملة تستلزم ان يسبقها أو يلازمها تطوير للجهاز الادارى للدولة

والارتقاع بكفاءته وتعبئته لخدمة التنمية الاقتصادية والاجتماعية .

وما دام الجهاز الادارى فى الدول النامية على وجه الخصوص هو المسئول عن ادارة التنمية لتحقيق الأهداف العامة المنشودة على المستوى القومى ، فان النهوض بهذه الأعباء يحتاج الى أساليب كثيرة لتطوير واصلاح الجهاز الادارى ، من أهمها تطبيق أسس التنظيم العلمى للأجهزة الادارية ، وازالة العوائق والمشكلات الادارية وتحسين وسائل العمل واجراءاته وظروفه ، واجراء التغييرات المناسبة فى المفاهيم والأساليب الادارية الى جانب خلق القيادات الثورية المؤمنة بالهدف والقادرة على قيادة التقدم ؛ وتعبئة الجهود المنتجة ورفع كفاءتها . هذا الى جانب توافر العاملين المدربين القادرين على تنفيذ السياسات والبرامج بكفاءة وفاعلية .

حتمية الاصلاح الادارى :

ان التخطيط فى مجال الاصلاح تخطيط مستمر بطبيعته بما يكفل مواجهة مقتضيات التطور ؛ والاستمرار التى تفرضها طبيعة المشكلات الادارية . ولهذا وجب أن تكون خطة الاصلاح الادارى خطة عامة مستمرة وشاملة تضم مختلف البرامج الكفيلة برفع كفاءة الجهاز الادارى للدولة .

والواقع أن العديد من الدول تقوم بمراجعة أنظمتها وتنظيماتها الادارية محاولة منها لرفع كفاءة الجهاز الادارى والقضاء على أسباب الشكاوى المتعلقة بتنفيذ القوانين واللوائح والاجراءات والقرارات الادارية نتيجة ما يكتنفها من تعقيدات تظهر البيروقراطية — الجهاز أو النظام الادارى — بمظهر النظام الادارى الفاسد أو مظهر التخلف الادارى ، الأمر الذى يؤدى لا محالة الى جمود السياسات العامة وتعذر تنفيذها ، اذ ما فائدة وجود خطط وسياسات جيدة اذا كان الجهاز الادارى المنفذ لهذه الخطط والسياسات يفتقر الى الكفاءة ويكتنفه الجمود والتعقيد ، والتمسك بالأساليب البالية فى الأداء ؟ وفى كلمة ، فان ادارة التنمية يجب أن يصاحبها تطوير واصلاح ادارى لمعالجة مختلف المشكلات الادارية فى الجهاز الادارى بما يكفل تحقيق كفاءة وفاعلية العمليات الادارية .

ويرتكز الاصلاح الادارى على جوانب متشعبة أهمها الجوانب التالية التى تعتبر بمثابة مداخل أساسية لرفع كفاءة الجهاز الادارى للدولة :

١ — تطوير التنظيم الادارى القائم بحيث يقوم هيكل الجهاز الادارى structure على أسس علمية سليمة . كذلك الاهتمام بأنظمة العمل بما يكفل دقتها وبساطتها وتنظيم الاتصالات بين الوحدات الادارية وتحديد اختصاصاتها وتبسيط اجراءات العمل .

وفى هذا المجال تجدر الاشارة الى نقطة هامة، وهى أن بحث تطوير الأنظمة الادارية يجب أن يتم فى ضوء مقتضيات التيار الثقافى الذى توجد فيه هذه النظم . ومن ثم لا يمكن التفكير فى اعادة تنظيم الجهاز الادارى لدولة ما بمعزل عن دراسة التيارات الثقافية السائدة فى الدولة والمعتقدات الأساسية والقيم التى تدين بها . فالتقدم الذى يحرزه شعب ما لا يكمن فى النظام أو الجهاز الادارى ، وانما فيما يقوم عليه هذا النظام من قوى أخلاقية وفلسفية وروحية ومعتقدات وقيم . وفى هذا يشير بعض خبراء الادارة العامة فى الولايات المتحدة الأمريكية(١) الى حقيقة قوية رائعة هى أن الثقافة الاسلامية من أصلح الأسس للحكم الناجح فى العصر الحديث ، ليس هذا فحسب ، بل أنها كذلك تقدم للشعب المصرى المبادىء التى يمكن أن يقيموا عليها ديمقراطيتهم الجديدة التى تتميز

---

(١) تقرير مقدم الى اللجنة المركزية لتنظيم الاداة الحكومية من لوثرجيوليك وجيمس بولوك بشأن تنظيم الأداة الحكومية فى الجمهورية العربية المتحدة ، يونيو ١٩٦٢ ،ص ٤ — ٦ .

بالقيادة الايجابية الفعالة ومشاركة الشعب فى الحكم وتحوى استخدام الثروة الخاصة والعامة لخير الأمة .

٢ — الاهتمام بالموظفين العامين ، وبصفة خاصة ، رجال الادارة ، من ناحية وجود أسس سليمة . لاختيارهم واعدادهم وتدريبهم ورفع كفاءتهم الى جانب رفع معنوياتهم وتحفيزهم . وبصفة عامة يجب الاهتمام بتنظيم شئون العاملين فى الجهاز الادارى .

٣ — الاهتمام بتطوير الوسائل القانونية والاجرائية التى تحكم سير العمل بالجهاز الادارى ونعنى بها القوانين واللوائح والأنظمة التى تحكم سير العمل فى الجهاز الادارى ، بحيث تكون هذه الوسائل ملائمة للظروف الواقعية للجهاز الادارى ومتمشية مع التطور الاقتصادى والاجتماعى .

فلسفة وأبعاد التنمية الادارية :

ان المتتبع لتطور مدارس الفكر الادارى — المدرسة التطبيقية ومدرسة السلوك البشرى ومدرسة النظام الاجتماعى والمدرسة الرياضية والمدرسة التجريبية ومدرسة نظرية القرارات — يمكن أن يلاحظ خصائص واتجاهات جديدة استحدثت نتيجة هذا التطور بحيث يجسد فيها الاطار الأساسى للعوامل التى ينظر اليها ، باعتبارها مكونات وأبعاد الادارة الحديثة(١) . لقد تطورت الوظيفة الادارية وبرزت فيها عناصر جديدة تؤدى الى تحقيق أهداف الادارة . فقد برز أساس المسئولية الادارية ، وهو اتخاذ القرارات . وظهرت أهمية الجوانب السلوكية فى الادارة . كما ظهرت أهمية المسئولية الاجتماعية للادارة . وبرزت المهارة الادارية كأسلوب يكمن فى التوجيه والاشراف ، والقدرة على التخطيط ، وتحليل المواقف واستعراض البدائل واتخاذ القرارات الادارية لحل المشكلات القائمة . وبرز دور الادارة كنشاط فكرى يقود أوجه النشاط التنفيذية نحو تحقيق أهداف المشروع . وبرزت العملية الادارية كنشاط ذهنى موجه لكافة الجهود الجماعية ، ومخطط لكافة الجهود الجماعية ومخطط لكافة الاتجاهات التى يسلكها المشروع حتى يحقق أهدافه ، معتمدا على أسس ومبادىء علمية بدلا من الارتجال والعشوائية القائمة على محاولات التجربة والخطأ . وبرزت حقيقة كون العمل الادارى حصيلة اشتراك موقف العمل مع القدرات والمهارات الادارية للمدير مما يقتضى التركيز على دراسة النموذج القيادى وعلى تحليل المواقف القيادية فى ضوء الاتجاهات والجوانب المؤثرة .

والقائد الادارى هو العضو الحيوى باعث الحياة فى المشروع والمسئول الأول عن ضمان استقرار المشروع على المدى الطويل واستمرار حياته لتحقيق أهدافه . والقائد الادارى فى ذلك يدفع فى المشروع بعوامل القوة والحيوية والتقدم ، ويعمل على تطوير أهدافه باستمرار ويبث فيها من عوامل الخلق والمبادأة والتجديد ما يضمن حركيتها وتطورها . ومقابلة التحديات بمختلف جوانبها . ويربط المشروع بالاتجاهات الفكرية والاجتماعية التى تحدد اطار المجتمع الكبير . فضلا عن ذلك فهو مسئول عن تحديد نوع القيم الاجتماعية وانماط السلوك والفكر داخل المشروع والمحافظة على حيويته . وبديهى ان هذه كلها مقومات تعتمد على شخصية القائد وقدراته الادارية . والشخصية الادارية ينظر اليها ،

(١) راجع فى هذا الشأن :

a) Theo Haimann, Professional Management, Theory and Practice, Hougton Mifflin Co., Boston, 1962, p. 4 ff.
b) H. Koontz and O'Donnell, Principles of Management, McGraw-Hill Book Co., New York, 3rd ed. 1964, p. 27 ff.
c) Mary Niles, The Essence of Management, Harper, New York, 1958, p. 17 ff.

باعتبارها عملية ديناميكية مكونة من عـــدد من العناصر المتفاعلة بعضها مع بعض فى حالة متغيرة باستمرار ، وهى عناصر غير ملموسة اذ هى مظاهر وتفسيرات تلحق بالسلوك الادارى ويكون لها تأثير على النتائج النهائية للمشروع من نجاح أو فشـــل .

ورغم أن نظرية الصـــفات(١) Traits theory تقرر ان هنـــاك صفات مشـــتركة بين القـــادة الاداريين ، فانه لا يمكن الوقوف على الصفات والخصائص التى تجعل من الشخص قائدا ناجحا فى جميع الأحوال . اذ لم تهتد الدراسات الادارية الى وجود نمط متسق من السمات والخصائص القيادية تطبق بصفة عامة . ولذلك فقد تأكدت أهمية نظرية الموقف(٢) Situation Theory فى ابراز ظواهر القيادة الادارية فى مواقف معينة ومن ثم تختلف أساليب القيادة من موقف لآخر .

ويؤكد بعض الباحثين الاداريين(٣) أن أبعـــاد ومكونات الوظيفة القيادية تتغير بتغير الظـــروف الاقتصادية . فنوع القيـــادة الصـــالحة لادارة المشروع فى أوقات الرواج وازدهار الأعـــمال يختلف عن نوع القيادة اللازمة لادارة المشروع فى أوقات تعرضـــه لمحنـــة ومواجهتـــه لأزمات معينـــة .

ويهمنا من مناقشتنا السابقة أن نبرز الجوانب التاليـــة :

١ ـــ أهمية اختيار رجال الادارة العليـــا فى المشروعات . وهنا تجـــدر الاشـــارة الى أن الأعمال فى هذا المستوى أعمال ادارية بالدرجة الأولى وليست تخصصية . ولذلك فأســـاس الاختيار هو توافر القدرات والمهارات الادارية وليست القدرات التخصصية . وبعبارة أخرى فانه ليس من الضرورى أن تتوافر فى رجل الادارة العليا أى مهـــارات تخصصية . ان المدير فى مستوى الادارة العليا ينظر الى الأمور من وجهة نظر عامة ، وليس من وجهة نظر تخصصـــه السابق . ومساعدوه من المتخصصين من المؤكد انهم يعلمون أكثر منه فى النواحى التخصصية ، ولكن نجاحه كمدير ـــ وفقا لرأى أحد الباحثين الاداريين(٤) ـــ يعتمد على نسجه سياسة محكمة من الخيـــوط المنفصـــلة التى تمثـــل الخبرات والتخصصات المتاحة للمشروع .

ومن المؤسف حقا ان هناك آراء فى الدول النامية الحديثة العهد بالتطور الادارى تردد أن الادارة نشاط تخصصى ، ومن ثم يلزم أن يكون على رأس المشروع الفنى رجل فنى متخصص فى مجال أو نشاط المشروع . وهذه الآراء تتنافى فى الواقع ان رجل الادارة العليا فى حاجة الى ما هو أهم من التخصص . انه فى حاجة الى المهارة والكفاءة الادارية القادرة على قيـــادة مختلف التخصصات والنواحى الفنية بالمشروع . أما أن نقيم على رأس المشروع رجلا متخصصا فى مجال المشروع دون أن تتوافر لديه القدرات الادارية ، فاننا بذلك نفقد كليهما .. المشروع حيث لا قبل للقائم على رأسه بتحمل تبعـــات الادارة ، والقائم على رأس المشروع حيث ابعدناه عن تخصصه الأصلى وهو أحوج اليه .

لقـــد تطورت الادارة كمهنة Profession

(١) راجع فى هذا الشأن :

a) Chris Argyris, Executive Leadership, Harper, New York, 1953, pp. 3 — 39.
b) George Halsey, Supervising People, Harper, New York, 1953, pp. 19 — 23.
c) Dale Beach, Personnel : The Management of People At Work, Macmillan Co., New York, 1965, p. 439 ff.

(٢) راجع فى هذا الشأن :

a) McFarland, Management Principles and Practices, Macmillan Co., New York, 1958, p. 252 ff.
b) Gouldner, Studies in Leadership, Harper, New York, 1950, pp. 31 — 35.

(٣) Franklin Moore, Management : Organization and Practice, Harper & Rou, 1964, p. 41.

(٤) Roy Hendrickson, The Administrative Generalist, Personnel Adm., Vol. 18, Jan. 1955, p. 30.

شأنها فى ذلك شأن اى من المهن الأخرى(١) ، وبمعنى آخر فلقد تطورت الادارة كنوع من العمل يمارس عن طريق استخدام معلومات ومعارف مرتبة ومصطلحات مشتركة ومعايير ومستويات معينة للاداء ونموذج اخلاقى يضع الصالح العام فوق الصالح الخاص . والحق أن الادارة لم تكتمل مهنيتها بعد وان كانت الدلائل تشير بقوة الى انها فى طريقها الى ذلك ، ومن هذه الدلائل :

(أ) النمو السريع للمعلومات والمعارف المنظمة والمرتبة عن العملية الادارية والاكثار من الدراسات والابحاث فى مجال الادارة العلمية التى تقوم على مبادىء ومفاهيم علمية تستخدم كأدوات أساسية تحكم المديرين فى قراراتهم وتصرفاتهم .

(ب) أصبح المديرون يتكلمون نفس اللغة ، ونعنى بذلك وحدة المفاهيم والأسس الادارية العامة .

(جـ) امكان تبادل المهارات الادارية من مجال لآخر .

(د) التوسع فى انشاء معاهد لادارة الاعمال تهدف الى التطوير المستمر للمديرين فى مواجهة الاحتياجات المعقدة للادارة العلمية والمهنية .

(هـ) التوسع فى انشاء المنظمات والجمعيات الادارية .

لقد أصبح يوجد فى الدول المتقدمة فئات مرموقة من المديرين المهنيين Professional Managers الذين يحترفون الادارة . وحتى فى الدول النامية التى تسير فى طريق التنمية الاقتصادية والاجتماعية وترسم الخطط وتعد العدة لذلك ، فان أهم مشكلة تواجهها هى المشكلة الادارية ، اى كيف تدير الدولة عملية التنمية بأقصى كفاءة لتحقيق الآمال المعقودة عليها . ومن ثم فاختيار رجال الادارة مسألة فى غاية الأهمية فنجاح المشروع فى تحقيق أهدافه يعتمد بالدرجة الأولى على نجاح اختيار اعضاء الهيئة الادارية . وهنا تجدر الاشارة الى اهمية تقييم قدرات المرشحين لشغل هذا المستوى الوظيفى العالى . ويشمل ذلك تقييم القدرات ability appraisal ونعنى بها القدرات التعليمية والتدريبية والخبرات والمهارات الادارية والقدرات الذهنية والقدرة على تحمل المسئولية والتصرف ومواجهة المشاكل الادارية . كذلك تقييم الشخصية personality appraisal ونعنى بذلك كافة الخصائص والصفات التى تظهر قدرة الشخص على التكامل مع الأفراد واستمالتهم وحفزهم على العمل ، وكذلك الخصائص التى تعكس قدرة الشخص على التكيف والتأقلم adjustment مع الظروف المتغيرة ، ومدى تقبله للنقد ، ومدى استقراره العاطفى emotional stability وقدرته على القيادة والحكم ، والقدرة على التعبير عن الذات ، والقدرة على التقدم والترقى . كما ان توازن الشخصية من الأمور الهامة ، فمن خصائص رجل الادارة الناجح الثبات وقوة الارادة والعزيمة والتكامل والايجابية فى علاقاته وموضوعية تفكيره هذا الى جانب تقييم العوامل الاجتماعية Social appraisal ونعنى بها سلوك الشخص واخلاقياته manners وعلاقاته الاجتماعية وغيرها .

٢ ــ أهمية تنمية القدرات والمهارات الادارية للمديرين كمدخل أساسى لاضفاء الصيغة المهنية على الادارة واكساب رجال الادارة معلومات ومهارات ومعارف وغيرها من الأدوات اللازمة لادارة المشروع بكفاءة وفاعلية . ان التنمية

---

(١) راجع فى هذا الشأن :

a) Mc Farland, op. cit., p. 12 ff.
b) Mary Niles, Op. Cit., p. 105 ff.
c) Louis Allen, The Management Profession, McGraw-Hill Book Co., New York, 1964, p. 87 ff.

الادارية تهدف الى تغيير سلوك المديرين وتطوير افكارهم وقدراتهم على التجديد والابتكار ، حتى يصبحوا قادرين على مواجهة مشكلات وتحديات الادارة الحديثة . والتنمية الادارية عملية مستمرة توفر للمدير طوال سنوات عمله كمدير ، وذلك لامداده بصفة مستمرة بالأسلحة اللازمة لمواجهة التحديات والمواقف الحركية ومن ثم لا يمكن الأخذ بالراى الذى ينادى بأن القدرات الادارية تكتسب فقط من خلال ممارسة العمل الادارى على الطبيعة اى فى مجال الادارة التطبيقية وحدها ، فالادارة وفقا لهذا الراى هى مجرد تطبيق لوجهات النظر السليم والفهم والادراك والذوق السليم . وبديهى أن هذا الرأى لا يعطى الاهتمام الواجب للتنمية الادارية . فالعمل الادارى معقد ويتطلب من المدير أن يتسلح بحصيلة من المهارات والمعلومات والاتجاهات المعنية . فالخبرة لا تكفى وحدها لتولى الشخص المركز القيادى ، كما انها تستنفد بالضرورة وقتا طويلا حتى تنتج آثارها ، ومن ثم لابد من ركيزة علمية تمد المدير بالأسس والمبادىء العلميــة للادارة وهى ركيزة يوفرها برنامج التنمية الادارية . وعلى ذلك فركائز التنمية الادارية تتمثل فى أسس ومفاهيم ووظائف وفنون الادارة العلمية ، وهى معلومات تكتسب بالتدريب الى جانب الخبرة المكتسبة من الاحتكاك والتلاهم بواقع جديد وتحصيل خبرات جديدة نافعة والتبادل المستمر للافكار بين قيادات المشروعات وتوسيع آفاقها بحيث تمتد الى ما يجاوز وظائفها الحالية وتجنب الركود فى الأفكار ، واتاحة الفرصة للعقليات والفنون الادارية والاتجاهات الجديدة لتلمس وحل المشكلات الادارية . ولما كان أسلوب التنمية الادارية المتبع فانه يجب التركيز على المفاهيم الادارية العامة التى تكسب رجال الادارة العليا مهارات وقدرات ادارية تمكنهم من معالجة المشكلات الادارية بكفاءة . وتشمل هذه المفاهيم بصفة خاصة الأسلوب العلمى لاتخاذ القرار الادارى Decision-making باعتبار أن المشكلة الادارية هى فى الأصل مشكلة اتخاذ قرار ، والأسلوب العلمى لتحليل الظواهر الادارية ودراسة أسبابها وربط السبب بالنتيجة ، وأسلوب الادارة بالأهداف management by objectives باعتبار أن الهدف هو الذى يحكم كافة التصرفات الادارية ، وأساليب اعداد البرامج الادارية ، واسس بحوث العمليات operations research التى تركز على استخدام الأساليب الرياضية فى اتخاذ القرارات الادارية ، الى جانب تحليل النظم Systems analysis ، واقتصاديات الادارة managerial economics ، ونظريات التنظيم والمدخل السلوكى فى الادارة Behavioral approach .

وفى كلمة فانه من الأهمية بمكان استنهاض الكفاءات الادارية ودعمها والاستزادة من عدد القادرين على تحمل اعباء القيادة الادارية . هذا الى جانب ضرورة توفير أسس سليمة للاختيار والتدريب فى أدنى المستويات الوظيفية ، حيث الفرصة متاحة لاكتشاف ملامح القدرات الادارية فى الأفراد فى سن مبكرة وبصرف النظر عن اعدادهم الأكاديمى التخصصى ، وتنميــة هذه القــدرات والمواهب واعددادهم لتحمل تبعات القيادة فى مستقبل حياتها الوظيفية .

٣ ـــ ضرورة الاهتمام بتخطيط القوى العاملة فى المستويات الادارية . فالمواهب والقــدرات الادارية نادرة ، ورجال الادارة الأكفاء ليســوا متاحين بالعدد المطلوب . وهذه مشكلة أساسية تواجهها الدولة النامية فى ضوء العملية التخطيطية لاحتياجاتها من رجال الادارة فى المستقبل القريب والبعيــد . فالاحتياجات الادارية يجب أن يتم التنبؤ بها مقــدما بفترة كافية للمعــاونة على اكتشاف واختيــار وتنمية المواهب والقــدرات الادارية لمقابلة الاحتياجات المخططة . والسبب فى التنبؤ بالاحتياجات الادارية مقدما بوقت كاف يرجع الى طول دورة التنمية الادارية . وبمعنى آخر فان الوقت المطلوب لتطوير المهارات الادارية أصبح طويلا حيث ان مطالب الوظيفة الادارية ذاتهــا أصبحت عديدة ومعقــدة ازاء التطور التكنولوجى السريع . وان الاهتمام المتزايد ببرامج التطوير الادارى فى السنوات الحديثة لهو خير

دليل على أن الاعداد السليم للوظائف الادارية عملية صعبة وبطيئة فى ذات الوقت . ومن ناحية اخرى فان التقدير المتزايد لقيمة وأهمية رجال الادارة الأكفاء قد أظهر عدم امكان الاعتماد بصفة مؤكدة على قنوات الترقية المعتادة فى المشروعات لتوفير المواهب والقدرات الادارية المطلوبة . ومن خلال التقدير الدقيق للاحتياجات من المهارات والقدرات الادارية من حيث العدد والنوع وفقا لمتطلبات خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، وكذلك البحث المنظم للقدرات الادارية المتاحة حاليا فى الدولة ، يمكن الوقوف على حالة عدم التوازن الناشئة عن الاختلال فى التوازن بين المعروض والمطلوب من القدرات الادارية ، ويكون ذلك مدخلا لبرامج التنمية الادارية لتحقيق التوازن المنشود .

ويجب أن يستند البحث المنظم للقدرات الادارية المتاحة الى حصر شامل لكافة القيادات الادارية الموجودة . ويفيد فى هذا الشأن اعداد قوائم ادارية Executive Inventories أو بطاقات تسجل فيها معلومات مفصلة عن مختلف القيادات الادارية تشمل الاسم والسن وجهة العمل والخبرات ، والتعليم والتدريب ، والتاريخ الوظيفى ، والتاريخ الادارى وكذلك الوقائع الجوهرية التى تتمثل فى التصرفات والمساهمات التى تفرق بين النجاح والفشل فىالعمل الادارى، هذا الى جانب تقارير الكفاءة وأية بيانات خاصة عن الشخصية القيادية والقدرات والاهتمامات والاتجاهات والتعاون والولاء وتحمل المسئولية وغير ذلك من الخصائص الهامة . وتعتبر مثل هذه البطاقات أو القوائم أساسا جوهريا لبرنامج تخطيط القوى العاملة الادارية .

ويرتبط بهذا الاقتراح ضرورة وجود مركزية تتولى تخطيط القوى العاملة فى المواقع الادارية على مستوى الجهاز الادارى فى مجموعه والتنسيق بين احتياجات مختلف الوحدات والمشروعات من القيادات الادارية بما يكفل الاستخدام الأمثل لكفاءات الادارية فى أصلح مواقع العمل لها ودعم عمليات الاختيار والتنمية الادارية .

دوافع العمل

من بين الوسائل التى تساعد المدير على حفظمعنويات العاملين والابقاء على معدل انتاجيتهم وخاصة فى أوقات ضغط العمل ما يلى : — ١ — حين يسندعملا ينبغى أن يبين دائما مدى أهميته الحقيقة منذ البداية ٢ — ألا يعوق العاملين بطلب تقارير حالةما لم تكن ضرورية فعلا حتى لا تتوقف دافعية العمل ٣ — أن يكون واقعيا ، فاذا كان المشروع لا يحتاج الى عجالة فليصرح بذلك ، ان محاولة الضغط على العاملين فى كل مشروع دون حاجة حقيقية لذلك يضعهم فى أزمات ٤ — أن يضع التعليمات الهامة والمعقدة كتابة ٥ — لو تطلب الامر تاجيل موعد انجاز مشروع فعليه أن يبين الموعد الجديد قبل حلوله بقدر الامكان ، فتغيير المواعيد يضع العاملين على أرض مهتزة ٦ — أن يحدد أهدافا معقولة ويجعل العاملين يحسون بالرضا لانجازهم هذه الأهداف قبل أن يحدد لهم أهدافا جديدة .

دراسة ميدانية

مشكلات الخدمات الفنية للسلع الاستهلاكية المعمرة فى مصر

د. محمد عصام المصرى

[من المبادىء العلمية المقررة ان الصيانة ضرورية للابقاء على صلاحية الآلات والأجهزة وخاصة الدقيقة منها ، فهى تطيل فى عمر استخدامها وتحتفظ بكفاءة تشغيلها ، وان الاهمال فى صيانتها يؤدى بالتالى الى فاقد ضخم فى الاقتصاد القومى ، والكاتب فى هذا المقال يعالج هذا الموضوع الهام فى مجال السلع الاستهلاكية المعمرة التى يحتاج اليها كل بيت ، ويعرض الموقف بالنسبة لعمليات صيانتها واصلاحها ، ويكشف عما فى هذه العمليات من خلل نتيجة لمشكلات تقلل من كفاءة استخدامها ، ويقدم بعض المقترحات التى يرى فيها حلا لهذه المشكلات] .

نقصد بالخدمة الفنية كل نشاط يؤدى الى ازالة شكوى حائز السلع الاستهلاكية المعمرة ويكفل له انتظام المنفعة المرجوة من تلك الأجهزة،

د. محمد عصام المصرى

مدرس ادارة الاعمال
بالمعهد العالى للسياحة

فشراء سلعة معمرة ينشىء علاقة قد تمتد لعدة سنوات بين المنتج والمشترى الذى يأمل فى المعونة الفنية منه او من الموزع ، وهذه العلاقة تشمل الاصلاح وتوفير قطع الغيار لاستمرار السلع فى اداء وظائفها .

ويهدف هذا البحث الى الكشف عن العوامل المؤثرة فى انخفاض كفاءة خدمات الاصلاح والصيانة للسلع الاستهلاكية المعمرة فى مصر عن طريق استخلاص المشاكل والصعوبات التى تعترض حائزي تلك السلع ، واقتراح الحلول

الجذرية لتذليل تلك المعوقات وسد احتياجات البلاد الحالية والمستقبلة .

وقد اعتمد البحث الميدانى على طريقة الاستقصاء بالمقابلة الشخصية مع وحدات الانتاج والتوزيع العامة والخاصة ، ومع عينة احتمالية — اختيرت على اسس علمية — من حائزى تلك الأجهزة بسوق القاهرة الكبرى .

وينقسم البحث الى قسمين : الاول يعرض اتجاهات حائزى السلع الاستهلاكية المعمرة وموزعيها فى كفاءة خدمات اصلاحها وصيانتها ، والقسم الثانى يتناول تقويم كفاءة تلك الخدمات الفنية فى مصر .

اتجاهات حائزى السلع الاستهلاكية المعمرة وموزعيها فى كفاءة الخدمات الفنية

أولا — اتجاهات حائزى تلك الأجهزة :وتتلخص فيما يلى :

— أن ظاهرة نقص قطع الغيار تواجه جميع مراكز الخدمة فى القطاع العام ، برغم أن هذه المراكز تابعة لجهات الانتاج التى تتولى استيراد مستلزماته . وفى القطاع الخاص لم تكن تلك الظاهرة واضحة ، ولم يشك منها العملاء الا بالنسبة لجهاز التليفزيون فقط . ويرجع ذلك لتمتع ذلك القطاع بالمرونة الكافية التى تساعده فى الحصول على مستلزماته بأى سعر وطريقة ، مادام يُحمل المشترى بقيمتها .

— أن درجة كفاءة اصلاح المراوح وماكينات الخياطة المنزلية بالقطاع العام والخاص جيدة ولا تواجه صعوبات معينة .

— أن درجة كفاءة اصلاح الراديو فى اغلب وحدات القطاع العام والخاص جيدة (وان كانت اتجاهات بعض الموزعين ترى أنها سيئة فى هذين القطاعين بنسبتين مختلفتين تبلغ فى القطاع العام ٢٥٪ ثم ترتفع فى الخاص الى ٤٠٪) .

— ان درجة كفاءة اصلاح الغسالات المنزلية فى القطاع العام حسنة ولا يشوبها الا الاهمال ، اما فى القطاع الخاص فهى اقل كفاءة فضلا عما يتفشى فيها من مرض خطير هو السرقات .

— ان درجة كفاءة اصلاح الثلاجات فى القطاع الخاص اعلى منها فى القطاع العام الذى يشكو بعض العملاء من خدماته وما تخلفه من آثار لديهم .

— ان اجهزة التليفزيون هى اكثر الأجهزة المنزلية الكهربائية اختلالا فيما يتعلق بكفاءة الاصلاح حيث ترتفع عدد الآراء التى ترى أنها سيئة ورديئة ، سواء فى القطاع العام او الخاص، الا ان مستوى كفاءة القطاع الخاص افضل من القطاع العام ، حيث تزيد الآراء القائلة بأن الصيانة جيدة فى القطاع الخاص مرة ونصف مرة عن القطاع العام وان كان الاتجاه العام يشير الى ان الصيانة فى القطاع الخاص ارخص منها فى القطاع العام .

وهذه اتجاهات الحائزين فى القاهرة . اما فى المحافظات الأخرى فقد تناول البحث الميدانى فى صددها استقصاء آراء الموزعين فى كفاءة الاصلاح والصيانة بمراكز الخدمة للقطاعين العام والخاص ومشكلاتها .

ثانيا — اتجاهات متاجر القطاع العام وتتلخص فيما يلى :

— عدم وجود مراكز خدمة فنية لأغلب الشركات الصناعية فى المحافظات حيث تقتصر على مركز فى القاهرة ، علما بأن الاعباء التى يتطلبها قيام تلك المراكز يسيرة بالنسبة لامكانات تلك الشركات .

— قيام عمال الخدمة الفنية بتقدير اعباء الصيانة جزافا ، واضطرارهم الى المغالاة فى مصروفات الصيانة ، خوفا من التعرض للمجازاة عند ظهور عيوب لم توجد فى الاعتبار حين وضع المقايسات .

عجز شركات الانتاج عنتوفير الخدمةالمناسبة لعدم التنسيق بين اجهزة الخدمة الفنية وقطاع الانتـــاج .

ــ عدم قبــول الشركات التوســع فى مراكز الخدمة التابعة لها ، لصعوبة توفير قطع الغيار والفنيين من جهة،وضآلة نسب الربح المحققةالتى لا تساعد على توفير خدمة فنية جيــدة من جهة اخرى .

ثالثا ــ اتجاهات متاجر القطاع الخاص :

(أ) الاتجاهات بالنسبة لمراكز القطــاع العام وتتلخص فيما يلى :

ــ زيادة عدد الموظفين الموجودين فى هــذه المراكز عن حاجة العمل ، وافتقــار البعض منهم الى التخصص والتدريب والكفاءة المناسبة مما يؤدى الى تكرار احضار الجهاز لاصلاح العيب نفسه ، او لظهور عيب جديد بعد فترات وجيزة من الاصلاح السابق .

ــ عدم انتقاء الفنيين فى هذه المراكز ادى الى وجود فئات جشعة تسعى الى زيادة دخلهابالعمل خارج المراكز أو بطرق ملتوية وغير مشروعــة مثل الحصول على هبات معينة لانهاء الاصلاح ومراعاة الدقة فيه .

ــ انتشار ظاهرة ســوء معاملة العمــلاء والافتقــار الى الأمانة ، حيث تتعــرض بعض الأجهزة للسرقة ، واستغلال فترة الضمان لأى جهاز فى تحميله بجميع القطع المطلوب صرفها ، لاستغلالها فى اعمال الفنيين الخاصــة بالورش الخارجية .

ــ التلاعب فى مواعيد التســليم مع تأخرها لفترات طويلة ، وعدم اجراء الاختبار الكافى على الأجهزة للتثبت من سلامة صيانتها او اصلاحها .

ــ نقص الرقابة الحازمة على أعمــال هذه المراكز ، نظرا لان المشرفين يعملون على ارضاء مجموعة من العاملين الذين يشرفون عليهم ، دون الاهتمام بالشكوى التى تصدر من العمــلاء لكى تساندهم مجموعة العاملين فى الترقى الى المراكز الاعلى .

ــ نقص قطع الغيار فىالمراكز بصفةمستمرة، وفوق ذلك اعتبار شركات الانتاج هــذه المراكز مصدر ربح دفعها الى رفع اســعار قطع الغيار ومصروفات الاصلاح التى تحــدد عادة بطريقة عفــوية .

ــ الاهمال فى وضــع انظمة دقيقــة لصرف الخامات اللازمة لمقايســات الاصلاح ولســحب التالف من العملاء ثم اعدامه او لمتابعة اصــلاح الاجهزة وتحديد الشخص الذى قام به ، والتفتيش عليه لمحاسبته عند تكرار ظهور الأعطاب .

(ب) الاتجاهات بالنسبة لمراكز القطاع الخاص وتتلخص فيما يلى :

ــ المغالاة فى اسعار الاصــلاح بجميع ورش القطاع الخاص التى تعلل ذلك بارتفاع اســعار قطع الغيار نتيجة عدم تمكنها من الحصــول على تلك القطع بسهولة وعدم تسلمها بالسعر الذى يحقق الربح المناسب خاصة وأن الورش الخاصة مضطرة الى الشراء من السوق السوداء للوفاء باحتياجاتها .

ــ اعتبار عدم توافر الفنيين المدربين الامناء من أهم المشاكل التى تواجه المراكز ، وذلكنتيجة لاستدعاء عدد من هــؤلاء الفنيين الى الخــدمة بالقوات المسلحة ، واتجاه بعضــهم الى خارج البلاد ، وعدم انتظامهم فى العمل ومغالاة الباقين منهم فى الأجور المطلوبة ، لدرجة أن بعضهم يطلب مشاركة أصــحاب الــورش فى الربح دون أى التزام بأعبائها .

استيراد بعضشركات الانتاجلمكوناتمتواضعة الجودة ، مما يعد استنزافا لموارد الدولة سواء من النقد الاجنبى أو مدخرات العملاء التى تتبدد فى

اصلاح هذه الأجهزة ، ومع ان عمرهاالاستهلاكى فى العادة قصير جدا .

ــ استيراد شركات الانتاج لأجهــزة متطورة تحتاج الى خبرة خاصة (فى مجال صناعة اجهزة التليفزيون) وامكانات لا تتوافــر لدى المــراكز الخاصة مما يضطرها الى الاصــلاح فى حدود امكاناتها حيث تكون المحصلة ان العميل هوالذى يتحمل نتائج التجربة والخطأ .

رابعا ــ اتجاهات مراكز الخدمة الخاصة :

وهذه المراكز تلخص صعوباتها فيما يلى :

ــ نقص الخامات ومواد الانتــاج المصــنعة والأجزاء التامة الصنع تدفع المسئولين عن تلك المراكز الى الحصول عليها بأية اسعار ووسيلة ، سواء عن طريق السوق السوداء أو تجار الشنطة ضمانا لاستمرار عجلة العمل وهذا ينتهى الى تحمل المشترى لأعباء ارتفاع أسعار الخدمــات الفنية المقدمة اليه ، بالاضافة الى صعوبة حصول هذه المراكز على مستلزماتها عن طريق شركات الانتاج مباشرة ، أو شركات التجارة ، فضــلا عن عدم وجود أسس محددة يعتمد عليها فى توزيع تلك المستلزمات التى بلغ الأمر فيها الى ان احتكر توزيعها كلية عدد محدود من الموزعين .

ــ ظهور انتاج محلى بالســوق من مكونات متواضعة لم تخضــع لرقــابة الجودة الــكافية والتفتيش الفنى الدقيق ، مما ادى الى زيــادة الاعباء الملقاة على مراكز الخدمة وتحميلها اكثر من طاقتها ، مما ينجم عنه انخفــاض مســتوى كفاءة الاصلاح .

ــ الافتقار الى اجهــزة الاصلاح والصــيانة وخاصة اجهزة القياس ، مما يؤثر فى كفاءة القيام باعمال الخدمة المطلوبة بالصورة الواجبة وفى عدم امكان انهائها فى الموعد المناسب .

ــ عدم وجود الفنيين المؤهلين والمدربين فى السوق المحلى ، مما يضطر المراكز الى الاعتماد على العاملين فى شركات الانتاج لبعض الوقت ، برغم ما يتصف به بعضــهم من عيوب خلقية ، كالسرقة ، فضلا عن عدم العناية الكافية فى القيام بالعمل على الوجه الأكمل .

ــ عدم اتاحة الفرصة امام العاملين فى المراكز للاطلاع على ما يحدث من تطورات فنية ، خاصة انها تعتمد على مكونات وتصميمات مســتوردة من الخارج مثل ادخال الترانزستور فى اجهــزة « فرى كاب » ١٧ بوصة و «فيلبس» ٢٤ بوصة. ولاشك ان هذا النوع من التصميم يحتــاج الى التدريب الجيد حتى لا تتعرض اجهــزة العملاء للتلف .

ــ اعتبار مهنةالاصلاح والصيانة مربحةفىنظر الكثيرين وخصوصا فى حالة عدم التعرض لأعباء خاصــة بنفقات الايجــار والعاملين والضرائب والتأمينات وخلافه ــ حفز العــديد من الأفراد غير المتخصصين للتطفل على تلك المهنة والاساءة الى سمعتها والى كفاءة الاصلاح والصيانة فى القطاع الخاص والى تعريض المشترى لأضرار جسيمة فى الأجهزة وأعباء الاصلاح .

ــ الحاجــة الملحــة الى الوعى الكافى من الحائزين بأن الأجهزة المنزلية الكهربائية تحتاج الى ترتيب ميزانية خاصة لاجراء الصيانة الوقائية بطريقة منتظمة ، حتى يمكن اصلاح العطب قبل وقوعه أو على الأقل قبل استفحاله ، لأن ذلك يحدث عيوبا ضــارة بالأجهزة . كما ان رغبة المشترى فى اصلاح الجهاز بالمنزل وعدم ارساله الى الورش للكشف الجيد عليه بأجهزة القياس يتيح الفرصة لعبث غير المتخصصــين فيــه ، والتسبب فى افساده ، **بالاضافة الى ان انخفاض الوعى بطرق الاستخدام السليم للاجهزة يؤثر ولا شك فى كفاءة تلك الأجهزة ويعرضها الى كثرة التلف .**

ــ صعوبة تدبير الحصص النقــدية لشراء **سيارات خدمة لتوفير الصيانة من «البابللباب» نظرا لطبيعة تلك الاجهزة الحساسة وما يترتب**

على أساءة عمليات تحميلها ونقلها من افساد لها . واحداث تلفيات ، وخاصة بالنسبة لأجهزة التليفـزيون حيث تقضى تعليمات ادارة المرور المركزية بعـدم استعمال سـيارات الأجرة فى نقلها ، مما يعرض المشترى لمبالغات سائقى تلك السيارات فى أسـعار النقل أو الاضطرار الى استخدام وسائل النقل البطىء مثل « التريسيكل» وما ينجم عنه من أضرار بالجهاز .

تقويم كفاءة الخـدمة الفنية للاجهزة المنزليـة الكهربائية فى مصر

ويمكن من تحليلنا السابق أن نصل الى النتائج التالية :

١ ــ أن جميع مفردات البحث فى حاجة ماسة الى مستلزمات الاصلاح والصيانة من قطع غيار او اجهزة ومعدات ، فى الوقت الذى نجد فيه المستلزمات المستوردة عن طريق شركات القطاع العـام ، كثيرا ما تكون غير مطلوبة للسـوق ، بالاضافة الى أنه يتبع فى توزيعها سياسات غير عادلة .

٢ ــ انخفاض مستوى كفاءة العاملين واساءة معاملتهم للجماهير ، والاهمال ، وعدم المبالاة ، والمغالاة ، فى أسعار الاصلاح مع اختفاء جميـع اشكال الرقابة الحازمة .

٣ ــ شـيوع مسئوليات عمليـات الصيانة والاصلاح بين القطاعين العام والخاص نتيجةلعدم تحديد الاختصاصات ومدى الكفاءة النسبية لكل من مراكز الخدمة الفنية والعاملين فيها مما يبرز الحاجة الى ضرورة اعادة النظر فى تنظيم هـذه العمليات وبخاصة بعد ان وضحت جيدا أهميتها مما نجم عن هذا الشيوع من حدوث اخطاء اثرت على المصلحة العامة للبلاد .

ويقتضى الأمر تحليلكل منهذه النتائج علىالنحو التـالى ، قضـاء على الثغرات التى ظهرت ، وارتقاء بمستوى كفاءة خدمة الاصلاح والصيانة للأجهزة المنزلية الكهربائية فى مصر .

أولا : فيما يتعلق بتدبير احتياجات مراكز الخدمة الفنية من قطع الغيار والأجهزة اللازمة :

يعتقد الباحث أن استمرار اتباع سياسات غير عادلة للتوزيع لمستلزمات يكون السوق فى مسيس الحاجة اليها ، انما يؤدى الى حـدوث ارتباك ومجاملات ، تنعكس فى النهـاية على مصلحة حائزى السلع الاستهلاكية المعمرة الذين يحصلون على خدمات الاصلاح والصيانة بأسعار عالية فى الوقت الذى يهيىء فيه لفئة من أصحاب الورش والتجارة فرصة تحقيق أرباح كبيرة دون وجـه حق مما يبرز ضرورة وجود تنظيم يقوم بتحـديد جميع مسئوليات الجهات القائمة على استيراد مستلزمات الاصلاح والصيانة (الحصة النقدية لقطاع التجارة) فى اطار يجمع بين الموزعين ، وشركات الاستيراد ، والورش المختصة وتحقيق العدالة فى التوزيع .

ونرى أن يكون الاطار العـام لذلك التنظيم بالصورة التالية :

(أ) اجـراء حصر لجميع مراكز الخـدمة والورش التى تحتاج الى تلك المستلزمات عن طريق الشعب التجارية بالغرفة التجارية .

(ب) اشتراك جميع الورش ومراكز الخدمة المستعملة للصنف فى تقدير احتياجاتها ويتم ذلك بعد اعلان يصدر فى الصحف قبـل بداية العام بثلاثة أشهر على الأقل من قبل مجلس السـلع الهندسية (التابع لمؤسسة التجارة) .

(جـ) احصاء جميع الأصناف المطلوبة وكمياتها تفصيلا ، وجهة الاستيراد ، وتحديدها فى ضوء الحصة النقدية المقررة والتى يتم توزيعها وفق الأهمية النسبية لطلبات مراكز الخدمة ، مما يحقق عدم استيراد أى مستلزمات الا اذا كانت هناك حاجة ماسة لها ، وبالمواصفات المطلوبة فعلا للسوق ، وبعد مراجعة من مندوبى شركات الانتـاج وممثلى الغـرف التجـارية وشركات التجـارة .

(د) قيام جهة واحدة بالتوزيع على مراكز الخدمة يكون لها من الفروع ما يمكنها من توصيل هذه المستلزمات الى جميع تلك المراكز فى جميع أنحاء القطر .

(هـ) تشكيل لجان لتوزيع المستلزمات على حسب احتياجات المحافظات (وتشكل هذه اللجان من ممثلى أصحاب مراكز الخدمة ومصلحة الرقابة الصناعية والتموين ، وشركات الانتاج) على أن توزع الحصة المخصصة لكل محافظة على مراكز الخدمة داخلها — طبقا لعدد من الأسس — بواسطة تاجر جملة رئيسى ، مشهود له فى المحافظة بحسن السمعة وقوة المركز المالى ليقوم بتوزيع الحصص على المراكز الفنية التى يمكن تقسيم أصحابها الى أربع فئات حسب مدة مزاولة نشاط الخدمة ، ورأس المال المقيد فى السجل التجارى ، وعدد العمال والفنيين المؤمن عليهم بالتأمينات الاجتماعية ، وحجم النشاط المعتمد من الضرائب والمسدد عنه الضرائب ومساحة المركز ، وايجاره وموقعه ، وسمعة صاحبه ، ومن مجموع الدرجات التى يحصل عليها كل صاحب مركز خدمة فنية داخل المحافظة ، يكون تحديد موقعه بين الفئات الأربع .

(و) السماح لتجار الجملة — تمشيا مع سياسة الانفتاح الاقتصادى — بالتعاقد مع الشركات المختصة بالاستيراد ، على أن يقوموا بتشكيل مفردات قطع الغيار من البلاد المنتجة لتلك السلع والمسموح بالاستيراد منها على أن يكون ذلك فى حدود حصة نقدية لكل منهم وان يتم الاستيراد بواسطة احدى شركات التجارة الخارجية التى تحدد لهذا الغرض ، وذلك لاتاحة الفرصة أمامهم للحصول على أكبر قدر ممكن من المستلزمات غير المتوافرة فى السوق مع شدة الحاجة اليها ، وذلك كله بعد أن يقوم الواحد منهم بتدبير حصة النقد اللازمة لطلباته ، بمعرفته، من السوق الموازية للنقد ، وتحويلها لشركة التجارة لاتمام عملية الاستيراد ، ثم تحدد اسعار هذه المستلزمات على أساس فواتير الشراء مضافا اليها نسبة ١٠٪ منها لشركة الاستيراد و ٢٥٪ من الاجمالى لتاجر الجملة المستورد ، و ٢٠٪ لتجار التجزئة من ذلك الاجمالى .

وهنا ينبغى التأكيد على تجار الجملة — فى صدد توزيع هذه المستلزمات — بامساك دفاتر وفواتير خاصة بمبيعات هذه السلع ، ومراعاة توزيعها طبقا للأسس المقررة مع خضوعها لأحكام التفتيش من وزارة التموين للتأكد من جدية التنفيذ وسلامته ، كما يتعين كذلك وضع شروط محددة لهؤلاء التجار فيما يتعلق برأس المال وحجم المعاملات والسمعة لمنع محاولات المتسللين للدخول فى ذلك النشاط .

ويمكن فى حالة نجاح هذا النظام على المدى الطويل وقف الحصص النقدية المخصصة للمتاجرة فى مستلزمات الصيانة والاعتماد على استيراد التجار بتلك الطريقة من خلال شركات التجارة . ونعتقد أن هذا الأسلوب سيتيح الفرصة للتخلص من تجار الشنطة وأحكام الرقابة على توزيع هذه المستلزمات بأسعار معقولة لمراكز الخدمة .

كما نرى اتباع نفس الأسلوب السابق بالنسبة لتقدير احتياجات المراكز الموجودة حاليا ومستقبلا من الأجهزة والأدوات اللازمة ، ثم يجرى استيرادها بنفس الاجراءات والخطوات المشار اليها فى وضع قيود خاصة بالمعاينة للتأكد من تلف الأجهزة المستخدمة ، ومن انقضاء مدة معينة على صدور ترخيص انشاء المركز الذى يجب أن يكون معتمدا من شركات الانتاج وهكذا .

ثانيا : فيما يتعلق بانخفاض مستوى كفاءة العاملين الفنية ، واساءة معاملة الجماهير ، والاهمال وعدم المبالاة ، واختفاء الرقابة الحازمة.

وفى هذا الصدد نرى من الضرورى ايجاد الصانع (الفنى المرخص) — وعلى وجه الخصوص للثلاجات والغسالات واجهزة التلفزيون — عن طريق عدد من الضوابط التى بمقتضاها لا يسمح بتسلل الأفراد غير الأكفاء الى المهن

المرتبطة بالخدمات الفنية للأجهزة المنزلية الكهربائية ، مع التثبت من الكفاءة الفنية لكل من يمتهن خدمة الأصلاح فى مراكز القطاع الخاص ، أو يتقدم للعمل فيها مستقبلا ، وتتحدد هذه الضوابط فيما يلى :

(أ) اجادة القراءة والكتابة .

(ب) وجود خبرة لا تقل عن خمس سنوات فى مجال المهنة التى يرغب التخصص فيها .

(ج) قضاء مدة عام بمركز تدريب مهنى ، تابع لأحدى شركات الانتاج أو بوزارة الصناعة أو المدارس المعتمدة منها ، حيث يدرس الناحية النظرية والعلمية للمهنة ومقوماتها . على أن يكون تقويم التدريب بعد نهاية الدورة فى ضوء المهارة التى اكتسبها بالنسبة لتلك المهنة مقدرة بدرجة جيد جدا على الأقل ، مع توافر شرط حسن السير والسلوك أثناء ذلك .

(د) اجتياز اختبارات فنية فى مؤسسة الصناعات الهندسية والكهربائية والالكترونية بالاشتراك مع شركات الانتاج ، قبل أن يمنح العامل ترخيصا يسمح له بمزاولة المهنة .

(هـ) قيام مؤسسة الصناعات الهندسية والكهربائية والألكترونية بأجراء دورات تدريبية سنوية أو كل عدة سنوات لمراجعة مهارة هؤلاء العاملين ، وتدريبهم على التطورات الحديثة فى الصناعة لمسايرتها . وحينئذ يمكن — عند عدم النجاح فى هذه الدورة التدريبية — أن يسحب من هؤلاء العاملين الترخيص أو لا يجدد لهم لحين اجتياز دورة تدريبية أخرى مماثلة بنجاح ، على أن يراعى منح لقب معين بعد كل تدريب ، مثل فنى (أ) ، (ب) ، (ج) .

ولا تخفى الحاجة الملحة الى مثل هذا الأسلوب التدريبى لما له من آثار ايجابية فى مجال الصناعات الالكترونية على وجه الخصوص .

ولتحقيق هذا التدريب بكفاءة ينبغى أن تساهم فيه شركات الانتاج والغرف التجارية والمشترى النهائى بزيادة سعر الوحدة عدة قروش .

ونعتقد أن هذا يؤدى الى توافر العدد الكافى من الفنيين المرخصين ، وتنمية الوعى بين جميع العاملين الفنيين والاداريين والكتابيين بمراكز خدمة القطاعين الخاص والعام ويضعهم أمام مسئولياتهم ، ويوضح لهم مدى اهمية العمل المنوط بهم وأثره فى الاقتصاد القومى ، ويحفزهم ولا شك على النهوض بمهام الخدمة الفنية بما يحقق رجاء حائزى السلع الاستهلاكية المعمرة .

هذا بالاضافة الى وضع نظم رقابة حازمة بالنسبة لصيانة السلع الالكترونية والثلاجات الكهربائية على وجه الخصوص تقوم بها أجهزة للتفتيش والمراقبة العامة تكون تابعة لمؤسسة الصناعات الهندسية والكهربائية والالكترونية أو للهيئة العامة للمواصفات القياسية ، ابتغاء التثبت من توافر الفنيين المرخصين فى مراكز الخدمة للقطاعين العام والخاص حيث يكون واجبا فى حالة عدم توافرهم توقيع جزاءات رادعة بما فى ذلك اغلاق المركز وتوجيه تهمة الغش الصناعى تنفيذا للمادة ١٦ من القانون رقم ٢١ لسنة ١٩٥٨ ، وما الى ذلك مما يستلزم ضرورة اتصال الادارة بأجهزة الخدمة الفنية المرتبطة بالجمهور ، واجراء عمليات متابعة وتقويم مستمرة للجهود التى تبذل من أجل الوفاء بهذه الخدمات ، ودراسة شكوى العملاء لمنع تكرارها مع مراعاة التطبيق الحازم لمبدأ الثواب والعقاب لمنع اى اهمال أو تقصير فى حق الجماهير ، مع تشديد الرقابة على عمليات التسليم للأجهزة الى العملاء . وتخطيط الدورات المستندية بما يحقق متابعة تلك الأجهزة من تاريخ الفحص المبدئى لها حتى تمام تسلمها اليهم .

ولا شك أن نجاح مراكز الخدمة فى القطاع العام والخاص هو محصلة معادلة يتمثل احد طرفيها فى توفير خدمة مرضية لحائزى الأجهزة ويتمثل طرفها الآخر فى وجود رئيس فنى حازم لديه القدرة والسلطة على اتخاذ القرارات ، ومجموعة أفراد فنيين أكفاء ، وتوافر قطع الغيار

والأجهزة اللازمة للقياس والاختبـــار ، وتحقيق رقابة جيـــدة على تلك الأجهزة ، ووجود نظام مرتبـــات ومكافآت مجزية للعـــاملين ، ورقابة صادقة عليهم ، ووجود تنافس بين القطاعين العام والخاص ، وحرية استيراد المستلزمات للقطاع الخاص عن طريق شركات التجارة .

ثالثا : فيما يتعلق بمبـــادىء التنظيم المقترح للخدمة الفنية للسلع الاستهلاكية المعمرة :

يهدف التنظيم المقترح الى ايجاد اجهزة الخدمة الفنية الملائمة للوفاء بمطالب حائزى تلك السلع فى المعونة الفنيـــة الجيدة ، ســـواء من المنتج أو الموزع ، والتى تشمل الاصلاح وتوفير قطع الغيار لأستمرار تلك السلع فى أداء وظائفها .

ويحاول الباحث ــ بمقترحاته الخاصة بهذا التنظيم ــ التغلب على مشكلات الاصلاح التى اثارها الحائزون والموزعون بالقاهرة والاقاليم فى اطار الامكانات المتوافـــرة ، حاليا ومســـتقبلا ، لوحدات انتـــاج جميع تلك الأجهزة وذلك على الوجه التالى .

١ ــ استعداد التشريعات التى تنظم الشروط الفنية اللازم توافرها فى مراكز الخدمة الفنية من وجهة نظر مؤسســـة الصـــناعات الهندســـية والكهربائية والالكترونية ، بحيث لا يجوز انشاؤها الا بعد الحصول على ترخيص من هذه المؤسسة بناء على استيفاء المركز لجميع الشروط الخاصة بتوافر اجهزة ومعدات الكشف والقياس والفنيين ورأس المال ووسائل التخزين والنقل ، مع امساك السجلات اللازمة لمتابعة النشاط والتحقيق من شكوى العملاء .

٢ ــ اعطاء تلك المؤسسة أو وزارة الصناعة الحق فى اجراء التفتيش الدورى على هذه المراكز للتحقق من استمرار تنفيـــذ شروط الترخيص ، مما يعنى عدم الاكتفاء بمجرد الحصول على سجل تجارى من مصلحة التســـجيل والرقابة التجارية (وزارة التموين والتجارة الداخلية) أو الحصول على الموافقة الصادرة من اجهزة الادارة المحلية بأن المكان مسموح به ومستوفى للشروط الصحية لأن الأمر ابعـــد من ذلك بكثير ، مما ينبغى معه اعداد المركز بالأجهزة العلمية السليمة ، وتوافر مكافآته المالية والعنصر البشرى الفنى المدرب على نحو يمكنه من الخدمة الفنية على خير وجه .

٣ ــ تحديد شروط الترخيص الفنى المناســـبة لكل نوع من الأجهزة المنزليـــة الكهربائيـــة دون مغالاة أو اجحاف يترتب عليه انكمـــاش فى عدد هذه المراكز ــ وخاصة فى الاقاليم حيث أن بعض السلع الاستهلاكية المعمرة (مثل ماكينة الخياطة المنزليـــة) لا تحتـــاج الى توافـــر جميع تلك الاشتراطات الفنية لأنشاء مراكز لخدمتها ، بينما توافر هذه الاشتراطات بالغ الضرورة فى مجال خدمة بعضـــها الآخر (مثل أجهزة التليفزيون) لحماية تلك الأجهزة من استغلال مراكز الخدمة المتسللة الى هذا النشـــاط الحيوى والتى يثبت عدم كفاءتها .

٤ ــ توفير مراكز الخدمة الفنية المرخصـــة ــ خاصة وعامة ــ بالعدد الكافى فى مختلف انحاء مصر لتقديم الخدمة المناسبة لحائزى تلك السلع محل البحث ، فى اطـــار الامكانـــات الحاليـــة والمســـتقبلة للقطاع العـــام والخاص وذلك على النحو التالى .

(أ) تعاون شركات الانتاج مع مراكز الخدمة الخاصة على مستوى المدن (عواصم المحافظات والمراكز) فى عدد من الســـلع محل البحث مثل اجهزة الراديو والغســـالات والمراوح الكهربائية وماكينات الخياطة المنزلية . ويعتمد هذا الاقتراح على عدة ملاحظات وهى :

ــ أن اغلب شركات انتاج تلك السلع لا تقدم ضمانا للمشترى النهائى كما انها تقصر خدمتهـــا على المصـــنع فقط . اما الشركات التى انشأت مراكز خدمة فنية فانها اكتفت بانشـــاء مركزين بمدينتى القاهرة والاسكندرية .

ــ انه يوجد فى بعض المحافظات عدد من مراكز

الخدمة الفنية الخاصة التى يمكن الاعتماد عليها فى اداء هذه الخدمة .

— أن اصلاح تلك الأجهزة وصيانتها يحتاجان الى خبرة فنية يسهل التدريب عليها بعدد من الأدوات والمعدات البسيطة .

وامتدادا لمسئولية شركات الانتاج عن ضمان توافير الخدمة الفنية المناسبة لانتاجها ، فاننا نرى تحقيق التعاون بينها وبين الموزع ومركز الخدمة على الصورة التالية :

— قيام شركات الانتاج بأختيار عدد من مراكز الخدمة الجيدة (المرخصة) على مستوى المدن وتحديد نطاق المنطقة التى يخدمها كل منها .

— اشتراط شركات الانتاج على موزعيها بالقطاعين العام والخاص ، للقيام بالتعاقد مع هذه المراكز لأداء الخدمة الفنية ، خلال فترة الضمان ، نظير تقاضيها مصروفات الاصلاح من موزعى القطاعين .

— اتمام محاسبة شهرية بين الموزع وشركة الانتاج على اساس فئة محددة لكل جهاز يتم اصلاحه خلال فترة الضمان .

وهنا نرى ضرورة أن يوجد لكل شركة من شركات الانتاج مركز خدمة رئيسى فى موقع مناسب بالقاهرة على الأقل ليتولى اجراء اصلاح الحالات الصعبة التى لم تنجح فيها مراكز الخدمة الخاصة ، وليقوم بتحديد حصص الأجزاء تامة الصنع ، ومستلزمات الصيانة ، وتوزيعها على تلك المراكز .

(ب) يحتاج توفير الخدمة الفنية لعدد من السلع الاستهلاكية المعمرة الأخرى الى مهارة فنية خاصة وآلات حديثة وخطوط اختبار بعد الأصلاح تتطلب اعباء باهظة ، مما يقتضينا دراسة موقف أهم تلك السلع ومنها الآتى :

— **الثلاجات الكهربائية :** حيث تبين من البحث الميدانى ان شركة انتاج الثلاجة « ايديال » تتبعها مراكز خدمة فنية فى القاهرة والاسكندرية والمنصورة والأقصر وأسوان ، وان هذه المراكز محملة بأعباء كبيرة تعد سببا فى طول مدة الاصلاح ، وانخفاض مستوى نوعيته ، أما شركة انتاج الثلاجة « كليفنتور » فانها تقتصر على الاصلاح بالمصنع الذى يؤدى بالتالى الى تركيز توزيعها على مدينة القاهرة .

ولهذا نرى ضرورة بدء شركتى انتاج الثلاجات الكهربائية بالتوسع فى انشاء مراكز الخدمة الفنية التابعة لها ، بما يحقق ايجاد مركزى خدمة تابعين لشركة « ايديال » فى طنطا والمنيا . مع تشجيع الشركة لموزعيها المعتمدين على القيام بانشاء مراكز تحت اشرافهم ، شريطة أن يقوم كل منها بالعمل فى محيط منطقة توزيعه ، وقد تقدم بعضهم بهذا الاقتراح الى الشركة الا انها رفضته . الأمر الذى يبرز حاجة السوق فعلا الى سرعة قيام هؤلاء الموزعين بانشاء تلك المراكز طبقا للشروط التى تحددها شركة الانتاج ، والى اتمام التعامل حسب الأسعار بالشروط التى تفرضها حماية للمشترى .

ونظرا لأن حجم انتاج الثلاجة « كليفنتور » لا يمثل اكثر من ١٠٪ من اجمالى الانتاج المحلى ، فاننا نرى قيام شركة « ايديال » ومراكز الخدمة المعتمدة منها بأجراء اعمال الاصلاح والصيانة لتلك الثلاجة على أن تقوم الشركة المذكورة بتوفير قطع الغيار لتلك المراكز الفنية ، ومحاسبتها على فئات تسعيرة موحدة لكل ثلاجة يتم اصلاحها خلال فترة الضمان .

— **أجهزة التليفزيون :** حيث يحتاج توفير الخدمات الفنية لتلك الأجهزة الى تنظيم خاص ، وذلك لضخامة عدد الأجهزة المتوافرة بالسوق ، والتى تقدرها شركة النصر للتليفزيون والالكترونات بعدد ٩٠٠ الف جهاز تختص القاهرة وحدها بعدد ٦٠٠ الف جهاز ثم تليها الاسكندرية فطنطا فالزقازيق فمديرية التحرير فباقى المحافظات ، كما ان ثلث هذه الكمية على الأقل تجاوز تشغيله مدة عشر سنوات وهى المدة التى يبدأ بعدها ضعف أجزاء الجهاز واحتياجها الى الصيانة

والتغير ، مما يزيد العبء الملقى على اجهزة الخدمة الفنية للتليفزيون ، بالاضافة للصعوبات التى تواجه هذه المراكز فى توفير الفنيين المدربين حيث تبلغ نسبة النقص فيهم حوالى ٧٠٪ من احتياجاتها طبقا لبيانات الشركة المشار اليها .

وقد بلغ عدد المراكز الموجودة فى القاهرة ٩ مراكز خدمة عامة ، وفى الاسكندرية اثنان فقط ، وتتوقف عند هذا الحد خدمة جميع شركات انتاج التلفزيون عدا شركة واحدة يوجد لها فرع واحد فى عاصمة كل محافظة .

وبالتعمق فى هذا التحليل نكتشف أن نصيب كل مركز خدمة فى القاهرة هو ١٥٠ جهازا يوميا على الأقل باعتبار أن ٥٠٪ من حائزيها يترددون مرة واحدة فى العام على تلك المراكز التى يستحيل على أى منها ، ولا شك ، استيعاب ذلك العدد الضخم ، باعتبار أن متوسط عدد حالات الصيانة اليومية فى أكبرها هو ٧٥ جهازا .

وفى ضوء كل ما سبق خرج الباحث بنتيجة هى ان مراكز الخدمة الفنية العامة الحالية والمستقبلة ستظل عاجزة عن الوفاء بحاجات السوق المتزايدة لها . ولذا فمن الضرورى اسهام القطاع الخاص بدور مهم لتحمل مسئولياته فى ذلك المجال الفنى الذى نحن بصدده والذى يمكن تحقيقه باتباع الآتى :

١ ــ قيام مؤسسة الصناعات الهندسية والكهربائية والالكترونية بحصر شامل لجميع مراكز خدمة التليفزيون فى مصر ، وتشكيل لجان معاينة لهذه المراكز للتأكد من توافر جميع الاشتراطات الفنية المقررة لها قانونا ، ثم اعداد دليل جغرافى بها يحصل عليه كل من الموزع والمشترى عند شراء الأجهزة .

٢ ــ اشتراط ان تكون لدى كل موزع ورشة فنية معتمدة تتناسب طاقاتها التشغيلية مع الكميات المسئول عن توزيعها او أن يتعاقد مع احد مراكز الخدمة الفنية فى نطاق منطقة توزيعه للقيام بالمهام الخاصة به خلال فترة الضمان وما بعدها .

٣ ــ قيام كل المراكز الفنية السابقة بأعمال الاصلاح والصيانة لجميع ماركات ونماذج التليفزيون فى اطار المنطقة المحددة لكل منها .

٤ ــ قيام شركات الانتاج بتحديد فئات للمحاسبة مع الموزعين بالنسبة لكل جهاز يتم اصلاحه خلال فترة الضمان حتى يتسنى قيامهم باخطارها ــ فى بيان شهرى ــ بتفاصيل حالات الاصلاح التى تمت ، مع توضيح اسم العميل وعنوانه ، وتاريخ الاصلاح ، وتكاليفه ومكوناته.

٥ ــ مساعدة جميع مراكز الخدمة الخاصة على استكمال الاشتراطات المحددة بالتشريعات لانشاء مراكز خدمة فنية فى المناطق التى تفتقر اليها .

هذا ويرى الباحث ــ نظرا لضخامة أجهزة الخدمة الفنية العاملة فى مجال التليفزيون ــ اتباع احد أسلوبين لمواجهة هذا الموقف :

الأسلوب الأول : فصل جميع مراكز الخدمة عن شركات الانتاج ، وادماجها جميعا فى جهاز واحد مستقل يتبع مؤسسة الصناعات الهندسية والكهربائية والألكترونية ، ويكون هدفه الرئيسى التفرغ لأداء جميع الخدمات الفنية لأجهزة التليفزيون المبيعة مباشرة للمشترى النهائى عن طريق شركات الانتاج أو عن طريق جميع فروع متاجر القطاع العام بالاضافة الى اضطلاعه باستيراد وتوفير جميع مستلزمات أعمال الاصلاح والصيانة على أن يمول هذا الجهاز من فائض أرباح الشركات المنتجة للتليفزيون حسب حجم انتاجها ومن عائد الخدمة الفنية المذكورة ، ومن فروق اسعار الاستيراد والبيع المحلى لمستلزمات الصيانة .

ويكفى لبيان أهمية الدور الذى يمكن لهذا الجهاز أن يقوم به فى هذا المجال أن نعرف أن عائد صيانة

تلك الأجهزة فى مراكز الخدمة التابعة لوزارة الصناعة فى عام ١٩٧٣/٧١ كان ٦٠٠٠٠ر٦٠٠ر١* ج

وفى مقدور مؤسسة الصناعات الهندسية دفع هذا الجهاز الى النهوض بمسئولياته على خير وجه اذا راعت الدقة واستيفاء جميع الشروط اللازمة لمنح تراخيص انشاء المراكز الفنية وتراخيص العاملين فى مهنة صيانة اجهزة التليفزيون .

على اننا نؤمن بأن من شأن هذا الاقتراح ان يحقق لمراكز خدمة القطاع العام التخلص من الصعوبات التى واجهتها نتيجة ارتباطها بشركات الانتاج والتى كان اهمها اخذ تلك الشركات موقفا جانبيا من نشاط الخدمات الفنية وعدم اعطائها الاهتمام الكافى فى تدبير الوسائل المادية والبشرية للقيام بمهامها ، فضلا عن عدم توفيرها للمعايير العادلة ، بالنسبة للعاملين فيها على نحو يربط الحوافز المادية بالاداء الحقيقى بحيث يلقى من يقدم خلاصة فكره ومهارته — فى خدمة العملاء — من المكافاة المجزية ما يشجعه على المضى فى سبيله ليكون نبراسا وقدوة لغيره والعكس بالعكس .

ومن الضرورى ايضا توفير اساليب الرقابة الحازمة التى تفتقر اليها شركات الانتاج فى غالبية مراكز الخدمة الفنية ، على أن تعتمد هذه الرقابة على التقدير الرشيد للأهداف ومتابعتها لكل المراكز واقرار نظم التكاليف الحديثة لقياس كفاءتها ودورها فى الارتباط المباشر لحائزى تلك الأجهزة ، والتعرف على مصادر شكواهم واتخاذ القرارات العاجلة لعلاجها ، بحيث تكون الادارة وجميع العاملين فى تلك المراكز مسئولين عن جميع شكوى جماهير المنتفعين بهذه الخدمات .

الأسلوب الثانى : نرى البدء فى تجربة الغاء مراكز الخدمة العامة على مستوى احدى المحافظات ، ولتمكن محافظة الاسكندرية مع الأستمرار فى ذلك لمدة عام على الأقل ، والأعتماد على مراكز الخدمة الفنية الخاصة ، والتفتيش الدقيق عليها ، للتأكد من سلامتها — وقيامها بالخدمة بالصورة المرضية للمنتفع بها ، مع ارتباط فروع متاجر القطاع العام بعدد من مراكز القطاع الخاص ، فاذا نجحت هذه التجربة تدرجنا بها من محافظة الى أخرى بحيث تقتصر مراكز الخدمة العامة ، فى النهاية ، على المناطق التى تنقصها المراكز الخاصة الجيدة ، ذات السمعة الطيبة ، والمنتظمة دفتريا . وبهذا نكون قد رفعنا عن كاهل القطاع العام ادارة المشروعات الصغيرة التى تحتاج الى ارتباط وثيق بين صاحب المشروع ، والعاملين بالمركز والمنتفعين بالخدمة على نحو يحقق رضاءهم جميعا .

***

* وزارة الصناعة ، الهيكل السلعى للانتاج الصناعى عن السنوات ١٩٧٢/٦٨ (مكتب وزير الصناعة ، اغسطس ١٩٧٣) ص ٢٩ (قطاع عام) .

مقومات النجاح فى قياس الكفاية الإنتاجية

أحمد محمد عبد الرحمن المصرى

تعتبر الكفاية الانتاجية الأساس الحيوى لتحقيق التقدم والتنمية الاقتصادية . فهى القوة الدافعة لزيادة الانتاج ، ورفع مستواه من حيث الجودة والنوع ، وتقديم الخدمة اللازمة باحسن الطرق وانسبها .

وللوصول الى الحكم السليم عن الكفاية الانتاجية ، يجب اتباع اسلوب القياس المستمر لكل من الأداء والوقت والتكلفة ، ووضع المستويات القياسية التى تعتبر الأساس فى اجراء مقارنة مستمرة بين ما يفترض تحقيقه ، وما يمكن انجازه ، فى ظل الظروف المتاحة وتحت المتغيرات القائمة ، ويتناول الكاتب فى هذا المقال المقومات الأساسية للنجاح فى قياس الكفاية الانتاجية .

مفهوم الكفاية الانتاجية :

الكفاية الانتاجية ليست مجرد نسبة بين متغيرين ، هما المخرجات والمدخلات ، وليست

أحمد محمد عبد الرحمن المصرى

مدير ادارة بالجهاز المركزى للتنظيم والادارة

متعلقة بعنصر واحد من عناصر العملية الانتاجية مثل العمل ، بل هى توافق بين ركائز ثلاث هى الأداء السليم ، والوقت الملائم ، والتكلفة المناسبة . فعندما يتحقق الأداء السليم من مختلف العناصر المنتجة ، مثل القوى البشرية ، والقوى الميكانيكية ، والآلية ، والمواد الأولية المستخدمة فيجب أن يكون هذا الأداء السليم قد تم فى الوقت الملائم الذى يطلب فيه ، ويشبع فيه حاجات المستهلكين . واذا أمكن أن يتحقق الأداء السليم فى الوقت الملائم ، فلا قيمة اقتصادية له ، الا اذا كان بالتكلفة المناسبة التى لا تزيد على الحد

المناسب للحصول على الربح . فالكفاية الانتاجية هى — وحدها — التى تخلق هذا التوافق المنطقى بين الأداء والوقت والتكلفة .

كيفية قياس الكفاية الانتاجية :

ليس قياس الكفاية الانتاجية بالأمر الصعب ، اذ توجد وسائل واساليب عديدة يمكن بواسطتها الحكم على نوع ومستوى الكفاية الانتاجية .

فالدراسة العلمية الدقيقة لجميع العناصر المنتجة المتاحة للمنشأة الصناعية ، أو المنشأة الخدمية ، تمكننا من الالمام التام بكل ما يتعلق بهذه العناصر المنتجة ، وكيفية استخدامها ، وما تحققه لنا من اداء . وبالمثل فان دراسة هذه العناصر المنتجة اثناء أدائها للعملية الانتاجية فى مكان العمل ، تعطينا الكثير من الحقائق عن امكانياتها وطاقاتها ، والجهود المبذولة فيها ، منذ ابتدائها وحتى نهايتها فى سلعة أو خدمة . واذا أمكن تسجيل وتدوين هذا التدفق المستمر من البيانات ، لأمكن فحصها وتحليلها وتقييمها وتحديد المستويات المثلى أو القياسية التى يمكن اعتبارها الوضع الأمثل ، أو الأداء الأمثل فى ظل الظروف والامكانيات المتاحة .

ومثل هذه المستويات القياسية هى التى تمثل الكفاية الانتاجية القياسية اذا توافقت مع الأزمنة القياسية ، والتكاليف المناسبة .

ولا تقف عملية القياس عند وضع هذه المستويات القياسية ، بل هى عملية مستمرة ودائمة ، حيثما وجد الأداء واينما تحقق ، بمعنى ان قياس مكونات الأداء والوقت والتكلفة ، يجب ان يتم يوميا ، وعند كل مرحلة أو برنامج ، لمعرفة المستوى الفعلى الذى ينجز تحت الظروف والمتغيرات اليومية والعادية . وقد يحدث أن تكون النتائج المستخرجة غير مطابقة تماما للمستويات القياسية ، وهذا يمثل التفوق عندما تزيد عنها ويمثل التخلف عندما تقل عنها . ولكن هناك من الاختلافات ما يمكن قبوله واعتباره الوضع الفعلى الذى أمكن تحقيقه فى ظل هذه الظروف والامكانيات .

فقياس الكفاية الانتاجية يقوم على نظرية علمية ، اساسها ان كل شىء يمكن تحديد شكله وحجمه ونوعه وكميته أو محتواه ، فاذا كان هذا الشىء متحركا فيمكن حساب حركته والاتجاه الذى تسلكه هذه الحركة ، وعلاقة كل حركة بغيرها من الحركات ، من حيث التسلسل والتتابع والارتباط وغير ذلك . واينما وجدت الحركة فيلزمها وقت ، والوقت أيسر فى القياس . فاذا كان خاصا بعنصر معين ، امكن ربطه بأداء هذا العنصر ، واذا كان خاصا بمجموعة عناصر منتجة، لأمكن قياسما يستغرقه اداء كل منهذه العناصر .
اما قياس التكلفة فهو حصر دقيق وشامل لكل ما ينفق على هذا الأداء ، وذلك الوقت المستغرق، وحتى اى ضياع يقع . فالأداء الجيد له قيمه ، والأداء الضائع ايضا له قيمة ، والوقت من ذهب فاذا امكن استغلال الوقت بأحسن صورة ، كانت التكلفة مناسبة ، واذا ضاع الوقت بغير فائدة ، فهذا ضياع ومال مفقود .

مقومات النجاح فى قياس الكفاية الانتاجية :

قد يتساءل البعض عن ضمان نجاح مثل هذا القياس . وهل هناك عوائق أو موانع تجعل من القياس عملية لا جدوى منها .

وللرد على هذه التساؤلات — نقول ان الكفاية الانتاجية يمكن قياسها ، مادام من السهل قياس مكوناتها . فالأداء لأى عنصر منتج — مثل القوى البشرية — أو القوى الآلية — أو المواد الأولية . يمكن قياسه ، والعلم التام به ، وبامكانياته . والوقت لم يعجز أحد عن معرفته والتحكم فيه ، والتكلفة أو المال المنصرف لا شك فى اننا نقدر ان نحسبه ونوجهه لاشباع حاجاتنا . فأين الصعوبة اذن ؟

وعملية القياس تتم على مرحلتين — اولاهما مرحلة وضع المستويات القياسية ، وثانيتهما

تسجيل المستويات الفعلية للمقارنة بالمستويات القياسية . وهى بذلك تمثل تقييم ورقابة مستمرة على مقدرات اى منشأة ، فى كل وقت ، وتحت كل الظروف والتغيرات . ولكن — مما لا شك فيه — لابد للنجاح فى هذا القياس من مقومات أساسية يرجع لها الفضل فى هذا النجاح نوجزها فيمـــا يلى :

أولا — كفاءة الادارة :

تعتبر كفاءة الادارة وقدراتها اول المقومات التى تحقق النجاح فى قياس الكفاية الانتاجية . وليست الكفاءة الادارية بالندرة التى يتصورها البعض . فهناك الكثيرون الذين يمارسون الادارة، ولكل منهم اداؤه وقدراته . ولكن — ليس بالضرورة — ان يكون لكل من يعمل فى الحقل الادارى الكفاءة والقدرة التى تتيح لمنشـــأته ان تتميز بالكفاية الانتاجية .

كما لا يرتبط وجود الادارة القادرة — او ذات الكفاءة العالية — بوجود نظام اقتصادى معين . فالمشروعات والمنشـــآت موجودة فى اى مجتمع مهما اختلف شكله وسياسته . ولكن المهم هو كيف نكتشف هذه الادارة القادرة ، ونتيح لهـــا فرص التقدم والممارسة واكتساب الخبرات .

حقا ان الانسان مخلوق محدود الطاقة ، لكن هناك من بين الناس من هو اقدر من غيره على ادارة شئون الآخرين والتحكم فيما تحت يده من امكانيات وعناصر وموارد يحركها نحو الأهداف ، ويحقق منها افضل استغلال . ومثل هذه القدرات هى الأساس الأول فى تحقيق الكفاية الانتاجية فى اى منشاة . ومتى توافرت الادارة القادرة على القيادة ، كان ذلك بمثابة الدعامة الأولى فى وجود الكفاية الانتـــاجية وقياســـها بنجاح ، واتخـــاذ الاجراءات اللازمة لتصحيح مسارها حتى تحقق للمنشأة اهدافها .

ثانيا — حجم ملائم من العناصر المنتجة :

لما كانت العملية الانتاجية هى البوتقة التى يتم فيها الاداء ، وتمتزج فيها مختلف العنـــاصر المنتجة ، مما يتيح لتلك العناصر التفاعل بين بعضها البعض لتخرج لنا فى النهاية حجما معينا من الانتاج فى شكل سلع او خدمات .

لذا يجب ان يكون القدر المستخدم من كل عنصر من تلك العنـــاصر بالحجم الملائم الذى تتطلبه العملية الانتاجية والطاقات المتاحة لهـــا .

والمقصود بالحجم الملائم هو التحديد الدقيق للحجم المستخدم فى العملية الانتاجية ، والذى يجب ان تبدأ به العملية الانتاجية ، وتستمر عليه او تعمل به حتى تخرج فى النهاية حجما معينا من الانتاج ، هو ذلك الحجم الذى يكفى لتلبية الطلب فى السوق فى الوقت الذى تكون الحاجة اليه من الضرورى اشـــباعها .

ويجب ان يكون الحجم الملائم من العنـــاصر المنتجة مرنا بالقدر الذى يتيح للادارة التحكم فيه او السيطرة عليه ، وحتى لا ينقص عن الحد الذى يصبح فيه قادرا على استمرار وتدفق العمل . ولا أن يزيد على الحد الذى يجعل منه عبئا لايسهل التخلص منه . فمثلا قد تكون المواد الاولية المدخلة الى العملية الانتـــاجية بمقادير اقل مما يجب ، مما يسبب فقدا او توقف بعض الطاقات الاخرى المشتركة فى العملية الانتاجية . اما اذا كانت المواد الأولية المدخلة الى العملية الانتاجية كبيرة واكثر من اللازم ، فهذا يمثل انفاقا زائدا ، وخلق نقط اختناق ، وتكدسا داخل اماكن العمل او خارجها. واذا كانت تلك المواد اكثر من طاقة التشـــغيل للافراد والآلات ، فقد تضطر ان تزيد من فترة التشغيل ، او تعطل من صيانة الآلات ، وتستهلك جهود العمال ، وتخلق من المشاكل ما نحن فى غنى عنـــه .

والعمالة المستخدمة فى المنشأة يجب أن تكون بالقـــدر اللازم والضرورى ، ومن النوعيـــات والتخصصات التى يحتاج اليها العمل ، فليس

فيها زيادة او تحميل أكثر مما يجب يخلق ارباكا للعمل ، ومشاكل انسانية ووظيفية لا قبل لنا بها. هذا بالاضافة — الى أن العمالة الزائدة تمثل طاقات بشرية معطلة ، وتخفض انتاجية الأفراد ، وتفقدهم القدرة على التفاعل مع ظروف العمل ومتطلباته . وبالعكس — اذا كانت العمالة المستخدمة اقل من الحجم المطلوب ، فهذا معناه تحميل العمال القائمين بالعمل بأكثر من طاقاتهم وقدراتهم . هذا بالاضافة الى ان هذا التحميل الزائد يؤدى الى استهلاك سريع لقواهم البدنية ، وخلق للشعور بالاجهاد وربما السآمة والملل . كما أنه يخلق العديد من المشاكل الانسانية والصحية ، ويؤدى بالتبعية الى خفض فى مستوى الكفاية الانتاجية .

اما التجهيز الآلى فلكى يكون حجمه ملائما ، يجب ان تكون الآلات المستخدمة فى العملية الانتاجية بالعدد والقدرة الكافية لانجاز الخطط المرسومة والبرامج المحددة فى الوقت المناسب . ويدخل فى تحقيق الملاءمة فى حجم التجهيز الآلى، الكثير من المؤثرات والعوامل . منها مثلا مدى قدم الآلة ، وما تتلقاه من صيانة مستمرة ، أو ما يدخل عليها من تحسينات ، وخطة استبدال الآلات ومطابقتها للتطور السريع فى تصميم الآلات، وغير ذلك مما يصبح عنصر جوهريا فى الاستفادة من الآلات بالشكل الأمثل . وهناك من الصعوبات والمشاكل الفنية ما يمنع من الاستفادة الكاملة من التجهيز الآلى ويجعل من الحجم الملائم حجما غير ملائم . ومن امثلة ذلك عدم توافر قطع الغيار اللازمة ، أو عدم وجود سياسة للصيانة المستمرة او عدم توافر الصناع المهرة ، او عدم قدرة المنشأة على شراء آلات جديدة اما لنقص فى الأموال أو عدم توافر العملات الصعبة اللازمة للشراء .

وقد يتساءل البعض عن مدى الملاءمة فى حجم العناصر المنتجة . وهل تخضع هذه الملاءمة لمعايير أو حدود معينة ؟ وللرد على ذلك نقول أن هناك الكثير من الأسباب والعوامل التى تؤثر فى مدى الملاءمة فى حجم العناصر المنتجة المتاحة للمنشأة .

وبعض هذه العوامل تقع تحت سيطرة الادارة ويمكنها ان تتغلب عليها بقدر ما لديها من كفاءة ادارية ، والبعض الآخر لا يدخل فى نطاق سيطرة الادارة وكفاءتها ، خاصة تلك العوامل الخارجية التى تنشأ وتوجد خارج المنشأة ، أو فى الظروف المحيطة ، أو من موقف المنافسة ، والتقلبات التى تحدث فى السوق والطلب على السلع والخدمات . ومثل هذه العوامل قد تؤثر فى حجم العناصر المنتجة المستخدمة وربما تصبح ضغوطا تؤثر فى هذا الحجم حتى يصبح غير ملائم .

اما بالنسبة للمعايير او الحدود التى تعمل على تحديد حجم العناصر المنتجة . فلا شك فى ان الممارسة العملية للادارة فى عمليات الانتاج ، واطلاعها على كل ما يحدث من تطورات فى المجال الانتاجى ، يجعل تحت يدها من المعايير والمؤشرات ما يجعلها قادرة على معرفة الموقف أولا بأول ، وما يجب عمله للمحافظة على ملاءمة العناصر المنتجة لما يتطلبه الانجاز السليم والصحيح للخطط الموضوعة . أما الحدود التى تقف فى طريق الوصول الى الحجم الملائم من العناصر المنتجة فهى اذا كانت فى جزء منها من مسئولية الادارة ، الا ان الجزء الأكبر منها ناشىء من عوامل خارجية او عامة قد تشمل النشاط الاقتصادى كله .

وسؤال آخر — هو كيف نخلق التجانس أو التوافق بين تلك الأحجام الملائمة من العناصر المنتجة ؟ وللرد على هذا السؤال نوضح أولا أن خلق التجانس والتوافق بين تلك الأحجام من العناصر المنتجة — يبدأ منذ أول تأسيس المنشأة وحسب الامكانيات التى اتيحت لها ، وطبقا لخطة توسعها أو نمو حجمها . فكلما كان مولد المنشأة صحيحا ، كانت قدرتها على مواجهة التغيرات والمؤثرات كبيرة ، مما يتيح لها القدرة على البقاء . كما ان عملية التجانس والتوافق بين العناصر المنتجة هى من صميم عمل الادارة ، فكلما كانت قادرة ومن مستوى كفاءة عالية ، امكن لها المحافظة على هذا التجانس وتوجيهه نحو تحقيق اقصى كفاية انتاجية ممكنة .

ثالثا — التنظيم الفعــال :

التنظيم الفعال . هو ذلك التنظيم الصحيح لمختلف انشطة المنشأة . وهو التحديد الدقيق والواضح للوظائف الرئيسية والوظائف الفرعية، والذى يخلق بينها تناسقا فى اطار هيكل تنظيمى واحد . والتنظيم الفعال هو التنظيم القادر على تحقيق أهــدافه ، بمعنى أنه بمكوناته المختلفة ، وبالوظائف التى يتضمنها يستطيع أن يسير قدما نحو تحقيق الأهــداف فى الوقت الملائم وبالتكلفة المعقــولة . فاذا كانت طرق الاتصــال وحدود السـلطات والمســئوليات ، وحجم ونــوع الاختصاصات للوظائف القائمة بالتنظيم — تسير ســيرا طبيعيا يوفر المقومات الحيــوية للهيكل التنظيمى ، فهذا يؤدى الى انجاز العمل بالطريقة الصحيحة ، وفى الوقت الملائم ، وبالتكلفة المناسبة اما اذا كانت الوظائف متداخلة فى الاختصاص ، ومتنازعة فى السلطات ، ومتضائلة فى المسئولية ، وليس فيها من التعاون والارتباط ما يتيح لهــا الحركة ، كان معنى ذلك حدوث ارتباك وصراعات وضياع وتسيب ، ونقط اختناق ، بل وانحلال يوقف التدفق السليم للعمل .

فالتنظيم السليم هو الذى يساعد على وجود الكفاية الانتاجية ويعمل على استمرارها ، كما يساعد الادارة على ممارسة دورها والعمل على استغلال الموارد المتاحة أحسن استغلال . ومن ثم فقياس هــذه الكفاية الانتــاجية ، وتوجيهها الوجهة الصحيحة يصبح أمرا ميسورا .

رابعا — الاستخدام الصحيح لوسائل القياس :

تعمد الادارة الى استخدام بعض الوسائل التى توصلها الى معرفة وتحديد الكفاية الانتاجية . وهذه الوسـائل قد تكون مباشرة ، أى تقيس الأداء والوقت والتكلفة بطريقة مباشرة تقترب لدرجة كبيرة من العملية الانتــاجية ، وتجمع النتــائج والحقائق مباشرة لتضعها امام الادارة بسرعة وفى وضوح يمكنها من اتخاذ القرارات والاجراءات التصحيحية فى الوقت المناسب . وقــد تكون الوسـائل غير مباشرة ، اى تقيس الانشطة او الأداء المشترك ، وترفع النتائج والحقائق الشاملة او ارقام الانتــاج الكلى او العمالة ، او التكلفة الكلية ، او الظواهر العامة النفسية او الاجتماعية للعاملين ، وذلك حتى تكون امام الادارة الصورة الكاملة للمنشأة . والكفاية الانتاجية التى يتم بها الأداء وطرق العمل والأساليب التى توصلها الى الاهداف الرئيسية بنجاح .

كما ان هذه الوسائل المباشرة والوسائل غير المباشرة هى التى تعرف الادارة بالكفاية الانتاجية الفعلية وتقارنها باســتمرار بالكفاية الانتــاجية المثالية أو القياسية .

ووجود مثل هذه الوسائل ليس بكاف لضمان حسن قياس الكفاية الانتاجية . لانه ما لم تكن البيانات المستخدمة فى هذا القياس صحيحة تماما، وتمثل الواقع القائم فعلا داخل المنشأة ، لكانت النتائج المستخرجة مضللة وغير ممثلة لحقيقة ما يجرى داخل هذه المنشأة .

ولذا فمن الضرورى ، لضمان صحة البيانات والنتائج المســتخرجة من القياس ، ان تكون البيانات مجمعة بطريقة سليمة ، ومن واقع مكان العمل ، مع خضوعها لرقابة دائمة يســهل معها كشف التلاعب او المبالغة او التضليل فىالبيانات. كما يلزم أيضا تصميم النماذج الخاصــة بهذه البيانات بكل دقة وشمول . واذا كانت النماذج المستخدمة من النوع الذى يوضع فى مكان العمل، فيجب أن يخصص لها مكان واضح وثابت ، وقريب من مكان وقوف مدون البيانات . ويفضل أن تخصص هذه النماذج لطبقة المشرفين والرؤساء مع تدريبهم على استخدامها لفترة كافية .

ويجب — ايضا — الفصل بين مهامتدوين وجمع البيانات من ناحية ، وتحليل وتقييم النتائج من ناحية اخرى ، ولا سيما اذا انشأت المنظمات اقساما تنظيمية خاصة بقياس الكفاية الانتاجية ، ويدخل فى اختصاص هذه الأقسام الاطلاع على البيانات الحقلية ، اى المأخوذة مباشرة من العنابر او غير المباشرة ، وكذا عمل مراجعة فجائية وتاكيدية علىهذه البيانات لضمان صحتها ودقتها.

ومما هو جدير بالذكر ان الفائدة من استخدام وسائل القياس المباشرة وغير المباشرة ، لا تجنى ثمارها ولا تصبح لها قيمة ، الا اذا كان استخدامها لغرض قياس الكفاية الانتاجية فى الوقت الذى يفترضه فيه الملاءمة وامكانية التصرف من جانب الادارة . ومثل هذا الوقت — من وجهة نظر الادارة — هو الوقت الذى يكون فيه للاجراءات التصحيحية فاعليتها واثرها فى تحسين الاداء والتحكم فى الوقت ، والسيطرة على عناصر التكلفة .

خامسا — توافر جهاز مدرب لقياس الكفاية الانتاجية :

ومن المقومات الأساسية فى قياس الكفاية الانتاجية أن يتولى عملية القياس مجموعة مدربة ومؤهلة . ولذا يجب أن تنشىء الادارة ضمن هيكلها التنظيمى قسما تنظيميا متخصصا فى قياس الكفاية الانتاجية . ومثل هذا القسم تكون من مسئوليته استخدام الوسائل المباشرة وغير المباشرة وتقديمها الى الادارة فى الشكل المبسط والواضح فى أسرع وقت . ولكى يستطيع هذا الجهاز المدرب من الفنيين انجاز مهمته بنجاح ، يجب أن تهيىء له ظروف عمل مناسبة على احدث ما عرف عن تنظيم العمل وظروفه الملائمة . وبقدر ما يمنح للعاملين فى هذا القسم من مزايا وتسهيلات ، بقدر ما يعطون الادارة من عمل ومجهود .

ومن الأسس الواجب اتباعها عند تكوين مثل هذا الجهاز المدرب ، اختيار افراده بمنتهى الدقة والاهتمام . فيجب — مثلا — أن توضع الشروط والمتطلبات المناسبة فى شخص القائم بقياس الكفاية الانتاجية ، من حيث قدراته الذاتية ، ذكاؤه ، تعليمه ، خلقه ، مدى المامه بالمنشأة التى يعمل بها وبمختلف أوجه نشاطها ، ومشكلاتها . كما يجب أن يكون ممن يدينون بالولاء التام للمنشأة ، كما يجب تدريب أفراد القياس على استعمال أجهزة القياس باختلاف أنواعها ، سواء كانت كهربائية او مائية ، او زئبقية ، أو ميكانيكية أو خلافه .

والمهام الرئيسية التى يقوم بها قسم الكفاية الانتاجية ، هى جمع البيانات والمعلومات والحقائق عن الأداء والوقت والتكلفة ، وتحليل هذه البيانات وتقييمها ، والتأكد من صحة استيفائها على النماذج الخاصة بالقياس ، واستخدام البيانات فى تكوين المعدلات والنسب ورسم المنحنيات والرسوم التوضيحية ، والأشكال الاحصائية .

ومن المهم — ايضا — وضع التخطيط السليم للبرامج التدريبية التى يدرب بها أفراد قياس الكفاية الانتاجية ، وهذه البرامج على نوعيات مختلفة ، منها البرامج الأولية للاعداد ، وبرامج تحسين الأداء ، وبرامج استخدام وسائل القياس وبرامج رفع الكفاية الانتاجية .

سادسا — تخفيض الضياع والقضاء على التسيب :

يعتبر الضياع من أكثر مخفضات الكفاية الانتاجية ، فالضياع معناه الفقد والخسارة ، والجهد المبذول هباء منثورا ، والوقت المستغرق من غير طائل والتكلفة المنفقة من غير كسب أو نتيجة .

والضياع على نوعين : ضياع لا يمكن تجنبه ، وضياع يمكن التغلب عليه أو تجنبه . والنوع الأول هو الذى تفرضه طبيعة العمل والظروف المحيطة التى يتم فيها ، ومثل هذا الضياع لا يمكن منعه مطلقا أو وقفه . ومن أمثلته ما يضيع من المواد الخام فى أثناء الشحن والتفريغ والتخزين والمناولة ، أو أثناء التشغيل فى أماكن العمل ، أو المجهود الذى يبذله الأفراد فى أعمال أو حركات لا تسهم فى اتمام العملية الانتاجية ، أو الآلات التى تعمل بدون مواد أو اداء يسهم فى العملية الانتاجية . ومن امثلته ايضا الوقت الضائع بغير فائدة للمنشأة وهو من نوعيات متعددة ومتكررة . او اماكن العمل ، قبل تطبيق الوسائل المباشرة. وبالمثل عندما تنفق المنشأة أموالا فى العملية الانتاجية ثم تتلف المواد نتيجة لتوقف فجائى فى الآلات ، أو تعطل للطاقات البشرية ، أو عندما لا تتصرف سلع المنشأة جميعها ، أو لا يقبل الجمهور على الخدمة التى تقدمها المنشأة . ومثل

هذا الضياع الذى لا يمكن تجنبه لا يجوز أن يزيد عن حد معين ، حتى لا تتعرض المنشــأة لخسائر كبيرة .

أما الضياع الذى يمكن تجنبه أو التغلب عليه ، فهو الضياع الذى ينشأ عن عمد ، أو نتيجة لأهمال ، أو لسوء فى التنظيم او الضعف فى الادارة وهذا النوع من الضياع يزداد ويؤثر فى نتائج المنشأة ما دامت أسبابه موجودة ولم يتم القضاء عليها .ومن امثلتها عدم وجود تدفق سليم ومستمر للاعمال داخل المنشأة . وهذا من مؤداه أن يخلق نقط اختناق تتراكم أمامها الأعمال أو المواد ويلزم لتفريجها جهود اضافية أو حلول سريعة . ومن الأمثلة الشائعة أيضا : عدم اســتغلال الوقت استغلالا سليما ، بمعنى أن الخطط والجداول الخاصة بالتشــغيل لا تغطى الوقت المخصص للعمل بالكامل . أو أن التوقيت للعمليات لم يعد بطريقة سليمة مما يوجد فترات للانتظار لا داعى لها ، او يترتب عليها وجود اعمال أو بضائع أكثر من اللازم فى مرحلة ، وأقل مما يجب فى مرحلة أخرى لاحقة أو سابقة عليها ، ومثل هذا الاختلاف يوجد ضــياعا يمكن تجنبه باتخــاذ الاجراءات التصحيحية او بادخال التحسينات على الأداء والوقت والتكلفة .

والضياع الذى يمكن تجنبه يتكاثر وينتشر بسرعة ما دام لا يجد ما يوقفه ، بل ويؤدى الى التسيب والانحلالية فى نظام العمل ، وما يلحقها من أمراض الجهاز الادارى والتنظيم ، وقــد يصل الى انفلات السيطرة على الأفراد ، وتميع أمامهم القيم والمبادىء لدرجة لا يســهل معها اعادة تنظيمهم أو تقبلهم لتوجيهات رؤسائهم . وفى ذلك الوضع لا يمكن أن توجد الكفاية الانتاجية ولا يمكن قياسها أو التعرف عليها .

سابعا ــ الحرص على استخدام كل ما يستحدث فى فن القياس :

فالادارة الواعية هى تلك الادارة التى تتميز باتساع الأفق والتطلع الى المستقبل بعين فاحصة بعيدة المدى . والادارة من هذا النوع تقدر أهمية التقدم العلمى ، والبحوث العلمية المتطورة فى مجال عملها ، وفى المجال الذى تزاول فيه المنشأة نشــاطها .

وأساليب قياس الكفاية الانتاجية تتطور بسرعة كبيرة كغيرها من مختلف مظاهر الحياه البشرية ونوعياتها . واذا كان هدف أساليب ووسائل القياس توصيل الحقائق والنتائج بأسرع ما يمكن الى الادارة ، فان فى تقدمها وتطورها زيادة مطلوبة ومؤثرة فى تقدم فن القياس ، وبالتالى فى تقدم فن الادارة .

وهناك الكثير من الأعمال التى تستطيع الادارة عملها للتوصل الى تلك المستحدثات فى فن القياس سواء فى الأجهزة العلمية ومعدات القياس ، أو فى انظمة واساليب القياس نفسها وكذلك تدريب وتعليم القائمين بالقياس على تلك المستحدثات ، سواء بالداخل او بالخارج .

وبعد استعراضنا لمقومات النجاح فى قياس الكفاية الانتاجية نضيف أن مثل هذه المقومات الأساسية هى التى تساعد على وجــود الكفاية الانتاجية ، بل وتعمــل على رفعهــا الى أعلى المستويات ، وليس فى وجودها صعوبة او استحالة بل هى جميعا من مستلزمات العمل المنظم سواء كان هذا العمل فى منشأة صناعية أو تجارية أو عــامة .

وأن الادارة العليا فى يدها ، بل وفى مقدورها ــ اذا أرادت أن تتقدم بالمنشــأة ــ أن تحسن وتصحح وتعالج العيوب والأخطاء حتى تكون الكفاية الانتاجية هى الصفة أو الميزة التى تتميز بها عن غيرها من المنشآت . واذا كانت الادارة لم تبدأ بعد فى خطوات الاصلاح والتحسين ، فقد آن الوقت لكى نبدأ فى بناء صرح التقدم عن طريق الاهتمام بالكفاية الانتاجية وبقياســها ، وبخلق المناخ الصــالح لنموها فى مختلف القطــاعات الاقتصادية بالبــلاد .

أضواء على فلسفة الإدارة العامة فى الهند القديمة

عبد الفتاح رؤوف الجلالى

يعتبر هذا المقال اضافة جديدة فى سلسلة المقالات التى يقدمها الكاتب تحت عنوان (مع قديم الفلسفات للادارة العامة) والتى يحاول فيها أن يدلل على أن للادارة العامة الواعية جذورا فى المـاضى السحيق ، وكان لها وجود وأثر فعال منذ أن قامت حضارات لها شأنها فى المجتمع ، وان لم تخلف لنا علما للادارة العامة واضح المعالم كما خلفت لنا من علوم طبيعية وانسانية ... والكاتب فى هذا المقال يتحدث عن الفلسفة الادارية فى الهند القديمة .

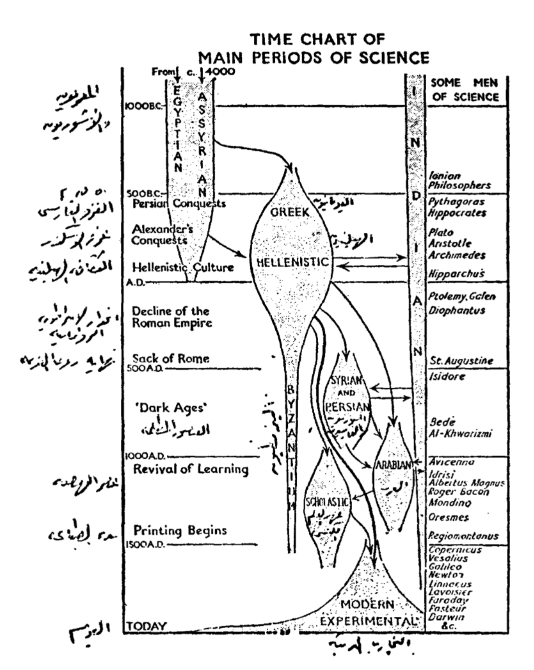
حينما رسم الدكتور شرويد تايلور مؤرخ تاريخ العلم ، الذى قضى حياته العلمية فى متحف تاريخ العلوم بلنـدن Museum of the History of Science خريطته الفـريدة عن أزمنة العـلم

عبد الفتاح رؤوف الجلالى
مدير الادارة العامة للتنظيم والتخطيط والمتابعة
بشركة النصر للدخـان والسجاير

سبق أن نشرنا له عدة بحوث كان آخرها « فلسفة الادارة العامة عند الصينيين القدامى » نشر فى عدد يوليو ١٩٧٤ العدد الأول — المجلد السابع .

الرئيسية The Chart of Main Periods of Science (١) ، والموضحة لمدنيات Civilizations العالم التى أنبثق منها نور العلم ، أو على أرضها نما وتطور ، وهى الخريطة التى نشرناها مع أولى ابحاثنا فى سلسلة مقالاتنا هذه ، التى نكتبها تحت عنوان « وقفة مع قديم الفلسفات فى الادارة العامة» والتى لا مفر من أن نعيد نشرها فى هذا المقال لأهمية ذلك هنا ، نجده قد أبرز مدنية الهند القديمة فى وقت متســاو مع مدنيتى المصريين والعراقيين القدامى ، وجعل من المدنيات الثلاث أولى مدنيات العالم القديم(١) مع ابراز فارق هام بين المدنيات الثلاث ، فبينما تنهى مدنيتى المصريين والعراقيين

(١) ولقد وضع الدكتور شرويد تايلور الخريطة فى صدر كتابه « العلم فى المـاضى والحاضر » ، يرجع الى F. Sherwod Taylor, Science Past and Present, 1949



مع أوائل التاريخ الميلادى ، حينمـــا صبتا كل نتاجهما العـــلمى فى المدنية الأوروبية (مدنيـــة اليونانيين Greek فالهلينيين (Hellenistic والأخيرة هى المدنية التى بقى لأوروبا اليسير منها فى العصر البيزنطى Byzantian الى أن اختفت من الوجود مع العصور الوسطى . تلك العصور المسماة بالعصور المظلمة The Dark Ages ، اذا به يظهر اســتمرار المدنية الهندية على طــول الصراع الحضارى للمدنيات القديمة والحديثة . وذلك منذ قامت فى الزمن القديم بين عامى (٤٠٠٠ ، ٣٤٠٠ ق.م) على الأرجح(١) حتى ظهور المدنية الحديثة ، أى مدنية البحث العلمى ، التى بدأت مع بدء اختراع الطباعة فى القرن السادس عشر عندما انبثق فجر النهضة الأوروبية ، وهى المدنية المسماة بعصر التجـــارب الحـــديثة Modern Experimentals

وقد أظهر شرويد تايلور المدنية الهندية — كما هو واضح من الرسم — وهى تأخذ وتعطى من والى المدنيـــة الهيلينية ، ومن والى المدنية

(١) Ibid, P. 5

السورية والفارسية ، ومن والى المدنية العربية ، ثم تمير زمنا بعد ذلك مقفلة على نفسها ، فتتوازى أيضا ، وهى تقطع الشوط بمفردها بمنأى عن العالم ، مع المدنية الغربية الحديثة (مدنية البحث العلمى) حتى ينتهى بها الأجل الى الاستعمار البريطانى ، الذى اكتمل نفوذه على الهند فى عام ١٨٥٧(١) ، والذى أدخلها مرغمة فى زوايا النسيان العلمى ، الى أن أبرزها استقلالها الحديث فى عام ١٩٤٧ ، بامكانياتها الضخمة فبدأت تطل براسها على مدنية عصر الذرة The Atomic Age وتفخر بأنها تمكنت من سرها وفجرت نوويتها ، وبذلك قطعت ادارتها العامة الحديثة مرحلة الادارة التقليدية ، ودخلت فى خضم أزهى عصور الادارة العامة ، وهو عصر ادارة الفضاء(٢) ، Space Administration اذ عادت اشعة العلم تعلن عن انبثاقها ثانية من أرض الهند ، وأنها احتلت مكانها فى اطار المدنية العالمية المعاصرة .

فليست هناك اذن مدنية فى العالم ، تراكمت فيها المعرفة الادارية مثل المدنية الهندية ، حيث استمرت أشعة العلم فى أراضيها ، ولم تغب عنها منذ أكثر من خمسة آلاف عام ، ذلك أن العلم لا يقوم الا حيث يكون هناك ادارة عامة زاهرة، ترعاه وتغذيه وتقيه من الذبول ، وكذلك لا تقوم المدنية الا اذا كانت قد ابتنتها ادارة عامة واعية ساندت جدرانها ، واقامت هياكلها ، ونظمت مجتمعها على أحسن النظم .

كما أنه ليس هناك مجتمع قد تداخل قديمه مع حديثه كالمجتمع الهندى ، ولهذا فان فلسفة الادارة العامة فى الهند القديمة لها وثيق الصلة بفلسفتها الحديثة ، فمعرفتها تظهر متصلة نفس اتصال مدنيتها .

واتساع الهند الشاسع وتاريخ الدول الكبرى والدويلات الصغيرة التى قامت فى ارجائها على طول مراحل التاريخ ، قد لا يعطينا الانطباع الدال على وجود ادارة عامة زاهرة تتوازى مع طول امتداد عمر المدنية الهندية المستمرة ، ذلك أن مناطق التخلفالتى تتخلل مظاهر الرخاء ،ونكبات الفيضانات لأنهارها ، وبعض المجاعات التى كانت ومازالت تتعرض لها بحكم تضاريسها ، وغارات المهاجرين ، الطامعين فى ثرواتها وغير ذلك من المظاهر أمر ملحوظ فى تاريخ الهند،خاصة وأن الهند تعيش فى ظل فلسفة السلام وبطابع الزهد والتقشف منذ قديم التاريخ الى أن رأيناها واضحة عند المهاتما غاندى أحد عظماء الائمة الوطنيين فى التاريخ الحديث .

ولكننا اذا دققنا فى دراسة تاريخ الهند ، فسنجد أن مظاهر الرفاهية لم تبتعد عنها الا بعد اغتراب مدنيتها فى العصور الحديثة ، وأن نكبات الفيضانات والمجاعات كانت تطوى مع الزمن ، دون أن تترك أثرا كبيرا فى مجتمع الهند المزدهر بنظمه الفلسفية وبثرواته المتجددة ، وأن الادارة العامة قد تغذت بالكثير من فلسفة الهند العقائدية على طول مراحل مدنيتها ، فتعايشت معها ، أو قل تعايشت فى أكنافها ، كما تعايشت باقى النظم الاجتماعية الأخرى ، وأن زادها ممتلىء بالحكم والأخلاقيات والسلوكيات التى تجد صداها فى الدراسات الحديثة ، بصرف النظر عن طابع عقائدها الدينية . وأن الغزاة الذين هاجموا

---

(١) بدأ استعمار بريطانيا الحقيقى للهند عندما تألفت شركة الهند الشرقية البريطانية فى عهد الملكة اليزابيث عام ١٦٠٠ م ، ومنحت بريطانيا هذه الشركة حق امتياز تجارة الهند والشرق الاقصى وذلك عام ١٦٠٥ ، وكان قيامها على أنقاض شركة قديمة ، وهى بخلاف شركة الهند الهولندية التى قامت فى الهند أيضا فى نفس الوقت ، ولكنها تركت المجال فى الهند للشركة البريطانية ، والمخطط الذى مر فيه تكوين الرأسمالية البريطانية وخاصة بالنسبة لبريطانيا ونزحها لثروات الهند ، يذكرها المؤرخون بمرارة يندى لها الجبين « انظر د. أحمد جامع — الرأسمالية الناشئة — المبحث الأول عن تراكم رأس المال التجارى — ص ٢٦ — ٤٤ » ويرجع فى ذلك أيضا الى كتب الاقتصاديين التى تتكلم عن سياسة التجاريين فى استنزاف أموال المستعمرات وخاصة Maurice Off, Studies in the Development of Capitalism, 1954.

(٢) وهذه المرحلة هى التى يعبر عنها فى الادارة بمرحلة النظم الشاسعة Large Systems يرجع الى كتاب Margret K. Chandler, Managing Large Systems, 1971.

الهند سواء الآريون (١٦٠٠ ق.م) أو الفرس (٦٠٠ ق.م) أو المقدونيون « الاسكندر الاكبر » (٣٢٩ ق.م) أو الترك (١١٨٦ م) أو المغول (١٤٨٣ م) ، وغيرهم لم يتمكنوا أن يقضوا على طبيعة الهند الفلسفية أو يغيروا من أمرها شيئا ، كما أن بئرها الثرية لم ينضب معين كنوزها الا بالاستعمار البريطانى ، لأن أكثر الغزوات التى تعرضت لها الهند ، كان سرعان مايجلو الغزاة عنها ، أو يتعايشوا على أرض الهند فى ظل حكمة الهنود وطقوسهم وترانيمهم الدينية(١) .

وربما يعطينا وصف « جون ستراتشى » لمملكة المغول التى وجدها الشعب الانجليزى حينما تم استيلاؤه على الهند صورة لمدى الرفاهية المتطرفة التى كان يعيش فيها أباطرة المغول وحكامها والتى عبرت عن الأثر الممتد من مدنيتها القديمة فمع ضعف الامبراطور المغولى « فوراكشير » الذى كان يحكم الهند فى أوائل القرن الثامن عشر (١٧١٥ م) ، وقيام دويلات مستقلة عنه داخل امبراطوريته فى الهند ، يحكمها نواب اشبه بالملوك المستقلين منهم بالنواب ، الا أن هذا الامبراطور كان يجلس فى قاعة (رد فورت) ، على عرش الهند (عرش الطاووس) حيث عاصمته دلهى مزدانا بمظاهر الرفاهية التى كانت تحيط به ، وهو يحكم من قاعة للعرش نقشت على جدرانها المحلاة بالجواهر ، العبارة التى تدل على رخاء الهند ، وهى العبارة التى تقول « اذا كانت توجد جنة علىالأرض ، فهى هنا !فهى هنا !فهى هنا ! » . ولا يمكن أن يستقيم هذا القول ، الا فى ظل ادارة عامة زاهية ، ظلت تتناقلها مدنية الهند على طول مراحلها حتى الأزمنة الحديثة . ويستطرد ستراتشى فيصف القلعة التى كان يقيم فيها هذا الامبراطور المغولى فيقول انها كانت « تشبه الكرملين أو المدينة الداخلية » . وكانت نافورات القصر ينبثق منها ماء وردى ، وكانت الشجيرات تسقى باللبن وعسل النحل ، وكانت القلعة تضم داخلها الوزراء والمقربين الى الامبراطور ، وقوادالجيش ، والحاشية ، والخدم، والعبيد . وخارج أسوار القلعة كانت تقوم العاصمة دلهى بمبانيها المزدهرة ، حيث كانت تعيش على موارد شبه القارة الهندية ، وحيث كانت تضم رجال البنوك والمال والتجارة والنبلاء والكهنة والنساجين الذين لايباريهم احد فى مهارتهم، كما كانت تضم احذق الصناع فى كل الفنون ، وكان يتكون من كل هؤلاء مجتمع راق متقدم . وبجانب « دلهى المغول » كانت لندن فى عام ١٧١٥ تبدو فى كثير من النواحى مجرد بلدة ريفية(٢) » .

فهذا التقدم الذى وصفه ستراتشى لختام مدنية الهنود ، التى استمرت ما يقرب منستة آلاف عام ، قد لا يزيد — اذا استبعدنا مظاهر الترف الباذخة — التى اشرنا اليها — عن التقدم والرفاهية التى كانت تعيش فيها المدنية الهندية القديمة ، التى جعلت شرويد تايأور ، يضع الهند فى صف واحد مع بناة الاهرام ومجتمع بابل .

والمدنية الهندية القديمة التى كشفت عن عظمة الهند ، وجعلت العالم ينظر اليها باهتمام لينبوع المعرفة الذى نبع منها ، هى المدنية التى يطلق عليها « مدنية وادى — الاندس(٣) » The Indus Civilization اى وادى السند كما

---

(١) يمكن أن يرجع لمعرفة تاريخ الهند على حقيقته الى المراجع الآتية :
(a) V.A. Smith, The Oxford History of India, 1920; (b) H.H. Dodwell The Cambridge History of India, 1934; (c) W. H. Moreland and A.C. Chatteryée, A Shorter History of India, 1945 (d) A.R. Macdonell, India's Past, 1937; and (e) An Encyclopedea of The World History by Willian Langer.
والمرجع الاخير ترجمه الى العربية الدكتور محمد مصطفى زيادة « موسوعة تاريخ العلم » أنظر الهند ص٩٥ ومابعدها .

(٢) يرجع الى John Stratchey, The End of Empire وللكتاب ترجمة قام بها الأستاذان حسن الحوت ومحمود حسن حلمى ونشرتها مجموعة كتب « اخترنا لك » .

(٣) يرجع الى J.H. Mockay, Early Indus Civilization, 1946, and See also; W.M. Theodore De Bory and others, Records of Civilizations, Sources of Indian Traditions, 1958, p. 3

تعرف فى العربية(١) . والغريب أن هذه المدنية لم تكتشف الا فى عام ١٩٢٤ فى منطقة موهنجو داروا Mohengodara على الضفة الغربية من نهر السند الادنى ، وهارابا Harapa على بعد بضعة أميال منها ناحية الشمال ، حيث افصح مكتشفاها سيرجون مارشال ومساعده العالم الأثرى الهندى ر.د. بانرجى ، أنها كانت بالغة الرقى خلال الألف الرابعة والثالثة قبل الميلاد ، وان ما وجد منها من نظم مستقرة تساوى على الأقل ما وجد فى « سومر » ويفوق ما كان سائدا فى العصر نفسه فى بابل ومصر ، وان المدن المستكشفة والتى دثرت فى الثرى طابقا بعد طابق كانت أشد ازدهارا من مدينة « أور » Ur أشهر مدن السومريين(٢) ، وهى المدينة التى تمتعت بشهرتها الادارية العظيمة قبل أن تتمتع بمثل هذه الشهرة مدن المصريين أمثال « ممفيس » «وطيبه» أو دول المدن الهلينية أمثال « أثينا » « واسبرطة » . ومقارنة المدن الهندية القديمة بمدينة « أور » بالذات ، لها دلالة على قدم هذه المدنيه ، لأن «أور» هذه هى المدينة التى قيل عنها انها كانت مسقط راس سيدنا ابراهيم(٣) ولهذا يكثر القول بأن المدنيه الهندية كانت ذات نمط متقدم فى نظمها عن باقى البلاد الاخرى التى عاصرتها ، وان السومريين « أقدم فترات المدنية فى بلاد ما بين النهرين » قد نقلوا عن المدنية الهندية ثقافتها(٤) ويميل البعض الى ارجاع تاريخ المدنية الهندية الى عام ٦٠٠٠ قبل الميلاد(٥) وان كان البعض يشكك كثيرا فى هذا(٦) .

وليس من السهولة أن نجزم بشىء فى خلاف الأثريين والأركولوجيين والأنثريولوجيين ، عن أى المدنيتين كانت أقدم من الأخرى ، مدنية سومر ام مدنية الهند وايهما أعطت الثانية من زادها ومعارفها وفلسفاتها، وهلنقلت مدنية السومريين عن الهنود أم نقلت مدنية الهنود عن السومريين، وعما اذا كانت مدن الأندس ذات الأبنية الضخمة المبنية من الأجر الأحمر ، وذات النظم المتعددة فى ادارتها ، قد سبقت بناء الاهرامات أو بناء الأهرامات قد سبقتها ، فكل هذه الأمور لا يمكن البت فيها ، لان مدن الهند المستكشفة مازالت حديثة العهد بالكشف ، فلم يمض على العثور عليها أكثر من خمسين عاما ، والعمل دائب للكشف عن باقى اثارها . وكل يوم يمر تمد متاحف الهند بالعديد مما تتكشف عنه معاول المنقبين عن الآثار ، وكلما لفظ جوف الأرض الهندية عن آثار جديدة ، انكشف القناع عن أقوال الرواة

---

(١) لقد التزمنا فى التعبير العربى لكلمة Indus بنفس الكلمة اللاتينية « اندس » منطوقة ومكتوبة بحروف عربية ، وهو تعبير أدق من قولنا : « وادى السند »، كما هو شائع فى اللغة العربية (موسوعة تاريخ العلم — النسخة العربية — ص ٩٥) . وقد شجعنا على أن نلتزم بنفس تسمية هذه المدنية كما جاءت فى اللاتينية ، أن الأستاذ « همايون كبير » أحد علماء الهند المشهود لهم بسعة المعرفة فى أيامنا الحديثة ، حينما ألف كتابه عن « التراث الهندى » باللغة العربية ، وذلك لاجلاء الغموض عن هذا التراث لدى قراء العربية ، وكان بحكم منصبه ، أقدر من يرشدنا الى صحيح النطق العربى لهذه المدنية ، خاصة وقد ألف كتابه وهو وزير للثقافة والبحث العلمى للهند ، وبالأخص لأن الذى قام بنشر الكتاب هو « مجلس الهند للروابط الثقافية » ، هذا العالم الهندى الكبير قد احتفظ فى كتابه بالتعبير اللاتينى عند الاشارة الى مدنية « وادى السند » ، فلم يشر انيها الا بقوله « وادى الاندس » . يرجع الى « همليون كبير — التراث الهندى — ١٩٥٩ ص ١ وما بعدها » . ثم لابد أن نقرر أن « وادى الاندس » ليس من صنع نهر السند فقط فهو قائم فى شمال الهند فى منطقة الأنهار حيث نهر الكنج ونهر براهما بترا وفروعهما الكثيرة .

(٢) يرجع الى Will Durant, The Story of Civilization, Our Oriental Heritage, Book Two, India and her Neighbors, 1938, P. 35.

وانظر ترجمة هذا الجزء الذى قام به الدكتور زكى نجيب محمود ونشرته لجنة التأليف والترجمة والنشر كما يرجع الى : The Cambridge History of India

(٣) يرجع الى بحثنا « جوانب الفكر الادارى فى فلسفة العراقيين القدامى » مجلة الادارة عدد يناير ١٩٧٤ .

(٤) يرجع الى V. G. Child, The Most Ancieat East, p. 291.

(٥) السيد أبو النصر أحمد الحسينى — الفلسفة الهندية ، دراسة تتضمن نواحيها مع المقارنة بالفلسفة العربية ، ص ٦ وما بعدها .

(٦) بول ماسون أورسيل — الفلسفة فى الشرق — ترجمة الاستاذ محمد يوسف موسى ، ١٩٤٥ ، ص ٥٠ وما بعدها

والمؤرخين ، فاما يؤيد هذا الكشف هذه الأقوال واما يدحضها(١) . ولهذا فأمام بحاث الآثار عشرات السنين التى قد تفنى جيلا أو جيلين لتنظيم معلوماتهم عن الكشوفات المستحدثة فى الهند ، خاصة ولم تعد آثار مدنية الاندس تظهر بالمنطقة الشمالية حيث موهنجو داروا وهارابا ، بل تعدتها الى مناطق أخرى من نهر السنلج Sultej فى جيسلمر Gasalmer من اعمال راجيستان Ragasthan كما لوحظ أن هذه المدنية قد امتدت فى لوتال Lothal ، الواقعة على مقربة من احمد اباد Ahmadabad (٢) وبذلك يمكن ان نقول أن هذه المدنية القديمة قد امتدت فى الهند جنوبا وشرقا فشكلت نصف شبه القارة الهندية.

ولا يصح أن ننظر الى الهند كاحدى مناطق الآثار القديمة المحدودة المساحة ، بحيث يمكن لفريق من البحاث أن يسرعوا الخطى فى الكشف عن مكوناتها الخفية تحت الأرض ، فالهند ذات طبيعة مختلفة عن باقى بلاد المدنيات القديمة كمصر أو العراق أو سوريا أو فلسطين أو لبنان أو اليونان أو فارس او غيرها من البلاد ، فلو جمعت مساحة الأراضى التى ظهرت فيها المدنيات القديمة لما ساوت مساحة الهند وحدها ، اذ تبلغ مساحة الهند ٣٫٨ مليون كم٢ ، (بخلاف الباكستان وبنجلاديش وسيلان وغيرها من البلاد التى كانت تشتمل عليها الهند القديمة)(٣) ثم ان ظروفها الحضارية تختلف عن ظروف البلاد الأخرى فأهلها البالغ عددهم ٥٨٦ مليون نسمة(٤) يتكلمون ٢٢٥ لغة مما يصعب معه توحيد الجهود وسهولة الاتصال ، بل تزيد هذه اللغات لتصبح ٨٤٥ لغة اذا ما ضممنا اليها اللهجات المتباينة لكل لغة والتى تجعل اللغة الواحدة حينما تتعدد لهجاتها فى حكم اللغات المتعددة(٥) .

على انه مهما بلغت الحيرة لدى علماء الآثار ، ومن يتبعونهم وينتظرون نتائج كشوفهم ، بفعل المعوقات والمشكلات التى تعوق سرعتهم فى الكشف عن كنوز الهند الأثرية وضجرهم من عدم قدرتهم أن يستنطقوا بسرعة الحقيقة فى أرض الهند عارية من كل لبس ، حينما يجدونها تنطق من اثر من الآثار ، قد يعثرون عليه مخبأ فى مقبرة أو معبد أو مبنى أو قصر ، أو يجدونه منقوشا على حجر ، أو تبرزه قطعة حلى ، أو لباس بال ، أو بقايا عظام ، أو مدينة كاملة المرافق مرصوفة الطرق ، أو ما شابه ذلك ، فان هناك شيئا هاما ظل حافظا لمدنية الهنود على طول مراحل تاريخها الا وهو النظم الفلسفية للهند القديمة ، التى كتب لها كما يقول الفلاسفة الاستمرار دون أى فترة انقطاع ، والتى أظهرها التاريخ متدرجة فى النمو مع الزمن ، فصارت بذلك واسعة المدى لدرجة

---

(١) استيل فردمان ـ التنقيب عن الماضى ـ ترجمة الأستاذ أحمد محمد عيسى ١٩٦٠ ص ٢ وما بعدها .

(٢) همايون كبير ـ التراث الهندسى ص ٣ .

(٣) دكتورة دولت أحمد صادق ـ جغرافية العالم ـ دراسةأقليمية ـ الجزء الاول ـ آسيا وأوربا ، ١٩٧٠ ص ٧٠ على أنه يؤخذ من نشرة سفارة الهند فى أهرام يوم ١٩٧٤/٨/١٧ بأن مساحتها ٣٫٢٧ كم٢ ، ونميل الى الأخذ بهذا الرقم ، لأنه لوكانت المساحة أكبر من ذلك ، لما كان هناك صالح للجهات الرسمية للهند فى انقاصها .

(٤) ذكرت الدكتورة دولت صادق أن تعداد السكان هو ٤٥٠ مليونا « المرجع السابق » ، وهذا ما يؤيده جاى ونت Guy Wit فقد ذكر أيضا أن تعداد السكان ٤٤٩٫٥ نسمة أنظر كتابه Rate of Population increase لكن الرقم الذى ذكرناه هو تعداد سنة ١٩٧٢ حسب آخر الاحصائيات الرسمية .

(٥) ومن هذه اللغات ١٧٩ لغة مسلم بها كلغات أصلية للبلاد ، واللغات التى يقررها الدستور الهندى كلغات للادارة العامة والتى تستخدمها حكومات الولايات التى يلغ تعدادها خمس عشرة ولاية بخلاف خمس مناطق ادارية تدار لامركزيا ، تبلغ أربع عشرة لغة ، وان كانت اللغات الغالبة الاستعمال هى اللغة الهندية ، واللغة الانجليزية ، ولكن أكثر من ٩٥٪ من السكان يتكلمون أكثر من لغة واحدة . والكتابة الرسمية عدا الانجليزية هى أما الكتابة الناجارية Nagari Script المشتقة من الكتابة السنسكرتية Sanskrit Script ، أو الكتابة الأردية Ordu Script المشتقة من العربية . كما أن هناك لغات هندية أصلية كثيرة يتكلمها أهل الدكن وأهمها لغة تامل . يرجع الى Moshe Y. Sacks, Worldmark Encyclopedea of The Nations, Asia and Australia, 1963 pp. 79-95.

لافتة(١) ، ذلك أن الهنود قد حفظوها نصوصا فى الصدور أكثر مما كتبوها نقوشا على الآثار ، فكانت بذلك طيعة للتطور ، قابلة للتهـذيب ، متفاعلة مع التقدم الفكرى الانسانى ، فتقبلت بسهولة الكثير من الاضـافات التى جادت بها قرائح المفكرين على مدى الأجيال .

وبهذا تمكنت الكلمة المنطوقة والمرنمة والمرتلة التى كانت تنتقل جيلا بعد جيل مع الانسـان الحى من أن تحافظ على الثراء العريض للفكر الفلسفى الهندى ، وهو ما لم يحدث لأى شعب من الشعوب . والغريب أن الفلاسـفة كثيرا مايشيرون الى أن ترجمة النظم الفلسفية للهند بأكملها — وهى محاولات يقدم عليها المترجمون والعلماء مناشدين اثراء اللغات الأخرى بها — أمر صعب تحقيقه ، لأن هذه النظم عاشت داخل عقائد دينية اشتملت على كثير من الطقوس ، التى تعنى معانى معينة ، قد لا تفهم الا لمعتنقيها ومزاوليها ، كما أن الترانيـم التى تصـاحب نطقها ، من العادة الا تفصح سرها لغير معتنق العقيـدة(٢) .

ومع أن الاستعمار الاقتصادى الاوروبى للهند الذى أنفردت به انجلترا بعـد ذلك بجـانب استعمارها السياسى ، كان ناهبا لثرواتها منهيا لمدنيتها القديمة ، الا أنه كان كاشفا لفلسفتها القديمة العميقة ، ولا يمكن لاحد أن ينكر هذه الحقيقة . ففى البدء لم يكن يهوى الذهاب الى الهند الا حفنة التجار المستغلين ، وكان العلماء والفلاسفة الأوربيون يظنون أن الهند ليست الا منبعا للثروات ، فلما أصدر الفيلسوف الهولندى روجرز كتابه « دعوة الى الوثنيـة الخبيثة »(٣) وذلك فى عام ١٦٥١ ، وبدأ الفلاسفة الأوروبيون يقراون عن الفكر الفلسفى الهندى وجدوه يحوى نظما للفلسفة متشابكة ، ولكنها مرصوصة رصا محكما ، أحكمته الروايـة فى البدء ، ثم أكملت أحكامه الكتابة والتسجيل بجانب الرواية والترنيم ، وحفظته الأمهات مثل الآباء ليلقنوا تعاليم هذه الفلسفة للأطفال(٤) ، فنشـأ الشـعب الهندى عليما بفلسفته التى تغلغت بها عقائده ، فكانت الفلسفة هى مدرسة التربية الحقيقية للشـعب الهندى . وبذلك ابتدأ فلاسفة أوروبا يكتبون عن عبادة (براهما) ، ويترجمـون كتب الفيدات The Vedas ويتحدثون عن روعة اليوبانشاد Upansads والريجفيدا Rg Veda والمهابهارتا Mahabharta والراميانا Ramyana واليوجـا Yoga وغيرها من روائع الفلسفة الهندية التى انبهر بها فلاسفة أوروبا .

وتعتبر الفيـدات هى محتـوى المعـرفة Book of Knowledge للتراث الهندى المقدس . لأن (فيدا) تعنى المعرفة Knowledge وتشكل (الفيدات) الأساس الرئيسى الذى تقوم عليه العقيدة الهندوكية الحالية Hunduism التى يدين بها أكثر من ٨٥٪ من سكان الهند المعاصروين(٥) ، فهى لهم (كالأنجيل بالنسبة للمسيحيين وكالقرآن بالنسبة للمسلمين) .

وعلى قدر ما تحتوى (الفيدات) من مبادىء

---

(١) يرجع الى Sarverpala Radhakrushman and Clarles A. More, A source Book in Indian Philosophy, 1957, VII.

(٢) المرجع السابق (المقدمة)

(٣) Abraham Roger, Open Door to The Hidden Healbendom, 1651.

(٤) فى كتاب برمهنسا يوجانندا عن « فلسفة الهند فى سيرقيوجى » ، الذى أدهش أسـاتذة هارفارد بأمريكا وهـو الكتاب الذى نقله للعربية الأستاذ زكى عوض ، ١٩٥٥ تجـده يقـول عن حيـاته فى بدء نشـأتها : « وفى حضرة الأم تذوقنا المعرفة الحلوة والمرة للاسفار المقدسة لقصص المهابهارتا والراميانا وكانت المرجع الشاق لنا فى التربية » يرجع للكتاب ص ١٩ .

(٥) هناك أديان أخرى فى الهند ، والهند من البلاد التى تحترم حقا حرية الأديان رغم دين الهندوكيين الغالب ، فالاسلام يدين به ١٠٪ من سكان الهند ، والمسيحيةيدين بها ٣ر٢٪ من السكان والسيخ Sikho يدين بها ٧ر١٪ ، وهناك مجموعة ديانات كالبوذية Buddhism التى أسسها الهنود والتى كادت تنقرض من أرضها الآن وهناك الجانز Jains والبارسز Parses وغيرها ، ولا تزيد الأديان الأخرى فى مجموعها عن ١٪ .
يرجع الى Worldmark Encyclopedia of the Nations p. 82.

فلسفية ، وضعتها فى صف أكثر النظم الفلسفية تقدما فى العالم ، وقامت لأجلها اقسام للفلسفة الهندية فى جامعات أوروبا وأمريكا ، الا انها غاية فى التعقيد ، لكثرة تقسيماتها ، وتفريعاتها ، وأساطيرها ،واشخاصها ، ووقائعها ، واختلاط بسيط الكلام فيها مع معقده ، وبالغ الحكمة مع اولياتها . لهذا قامت فى جامعات الدول المتقدمة ضمن الدراسات المقارنة فى العلوم الاجتماعية، اقسام تحاول ان تستلهم المعرفة من افواه الحكماء الهنود وكتاباتهم ، وكل منها يبحث عن نصيبه من هذه الفلسفات . وكما تاه الناس فى آثار الهند تاهوا ايضا فى فلسفة الفيدات(١) ولكن الأوروبيين أستخلصوا منها ثقافة الهند ، التى قالوا عنها انها تحوى كل شيء ، وان دقائقها تحتوى على كل طريف من المعرفة وكل عميق فى شئون الحياة ، وانها تحوى من البدائيات البسيطة فى معرفة الكون الى أعقد النظريات الميتافيزيقية ، ومن الوثنية المتطرفة الى وحدة الخالق ممثلا فى الاله الأكبر للهندوكيين (براهما). وبدأ الاوربيون يراجعون حصيلة المعرفة الغربية من الفلسفة ، وكلما وجدوا رأيا لفيلسوف متماثل مع ما قراوه فى النظم الفلسفية للهند ، قالوا عنه انه استعاره منها ، هكذا قالوا عن سقراط بأن فيلسوفا هنديا جاء الى مقره فى أثينا وأخذ يحاوره فتغذى سقراط من فلسفته، وعن أرسطو Aristotle أن الاسكندر الأكبر « تلميذه » أرسل اليه كتب الهند الفلسفية فنهل منها ، وشملوا حديثهم كذلك فيثاغورث Pythagore وديموقريطس Democrite وفيدون Phédon ، وحينما وصلوا للفلاسفة الحداث رووا لنا تأثير الفكر الفلسفى الهندى على هردر Herder وشلجل Schlegel وولهم Wilhelm وفندسمان Windeschmann وغيرهم ممن لا يعدون ولا يحصون(٢) .

وفى رأينا انه سيأتى الدور على بحاث الادارة العامة لتحديد نصيبهم من ثقافة الهند القديمة ، ولقد بدأت تبرز فى بعض كتابات علماء الادارة العامة آراء فلاسفة الهند وان لم يفصح بعضهم عنها . فالاستاذ والدو مثلا حينما أراد أن يعرف (التنظيم) Organization قال انه لا يمكنه ان يغطى تعريفه للتنظيم ، والا فسيعيد أسطورة فاقدى البصر والفيل The Blind Men and The Elephant فكل منهم قد تحسس الفيل من مكان مختلف عن الآخر ، وبذلك خرج كل منهم بمعرفة عن هذا الحيوان تختلف عن زميله . ثم يخرج والدو من هذا الحديث ، بأن الذين يكتبون فى الادارة ، لن يمكنهم استيفاؤها لأن المعرفة عندهم جزئية ، وما يقرره الاقتصادى عنها ، غير ما يقرره السيكولوجى .. الخ .

ولأن (الكلى) فى المعرفة صعب المنال(٢) . هذا الذى قاله والدو، ولم يشر الى مصدره ،ظهر لنا انه مستعار من الفلسفة الهندية من مذهب الجانتيين ، الذين يدينون بأن الحقيقة نسبية ، ويضربون مثلا على هذا بفاقدى البصر الستة (اى أن الأسطورة من صنع فلاسفة الهند) حينما يتحسسون فيلا ، فالذى يلمسه من أذنه سيصف الفيل بأنه مروحة ضخمة لذر الغلال ، أما الآخر الذى يضع يده على ساق الفيل فسيظن انه عمود مستدير طويل ، ولهذا فان الأحكام نسبية ، والحق الذى يصفه شخص أو جماعة ليس الا حقا من وجهة نظر معينة ، وربما يكون باطلا من وجهة نظر أخرى . وهو نفس ما ذهب اليه والدو بفارق ان الجانتية وفقا لتعاليم مؤسسها «ماها فيرا» ، ان كانت تظن أن الحق الكلى بعيد المنال ، الا انها تعترف به لطائفتها ، الذين يقضون حياتهم متقشفين متبتلين ، يبحثون عن سر الوجود ، حتى يطهروا انفسهم من أدران الحياة ، فاذا تمكنوا من ذلك ،

---

(١) يرجع الى (b) M. Bloomfield, The Religion of Veda, 1908 and See also; S. Radhakrishman, A Source Book in India Philosophy, 1957, pp. 3-36.

(٢) يرجع الى H. De Glasenapp, La Philosophie Indienne, 1951, p. 13.

(٣) يرجع الى Dwight Waldo, Ideas and issues in Public Administration, 1963, p. 82.

فهم وحدهم الذين ستتكشف الحقيقة المطلقة لهم.

واذا استثنينا تقسيمات الفيدات التى ينوء الحديث بحملها عند تحليلها ، كالريج فيدا The Rig Veda وهى الخاصة باطلاق الترانيم والثناء للالة The Hymns and Praise » والسامافيدا الخاصة بضبط الانغام Melodies عند التراتيل ، والياجورفيدا The Yajor Veda الخاصة بالقرابين Sacreficial Formules التى يقوم بها الكهنة للالهة، والآثارفافيدا The Atharua Veda الخاصة بأنواع السحر The Majic Formula، كما اذا تركنا جانبا أشكال الفيدات المتنوعة كالمانترا The Mantra أى الترانيم ، والبراهمان Brahmanes أى قواعد الطقوس والدعاء والرقى ، التى يقوم بها الكهنة ، والأرانياكا Aranyaka أى نصوص الغابة الخاصة بالقديسين الرهبان ، واليوبانشاد Upinsads وهى المحاورات السرية للفلاسفة(١)، اذا استثنينا الخوض فى مسائل هذه التفريعات الفلسفية ، رغم أنك تجد بالنسبة للفلسفة الهندية بالذات ، أن الترنيم والنغم والطقوس وتقديم القربان ، تحوى من المواعظ والحكم ، ما يمكن ادراجه تحت بنود الاخلاقيات ، لأن الفلسفة الهندية جاءت مختلطة بكل هذا ، فسوف تجد أنه من الاهمية الكبرى أن نقول أن بحاث العلوم، يجدون أكثر أغراضهم بالذات فى اليوبانشاد التى تحوى آراء الهند الفلسفية العظمى(٢) .

ومن أهم الموضوعات التى تحتوى عليها اليوبانشاد والتى يجد دارس الادارة العامة فيها كثيرا من المعرفة ، تلك القوانين المسماة بقوانين مانو The Laws of Manu ، ففى هذه القوانين يظهر بوضوح كيف روضت الفلسفة الهندية عقلية المواطن الهندى القديم فطبعته بالقناعة مع شىء كثير من القسوة ، كما أنه ظاهر فيها كيف بدأ المجتمع الهندى طابعه فى التقشف والزهد ، بحيث أصبحت طبيعته العامة العزوف عن الدنيا وزهوتها ، والرضا بقليل العيش وابسط المظاهر فى الحياة .

وهذا التشريع المانوى فى جملته ، تشريع دقيق صارم اريد به تربية خلق الهنود واخضاعهم لطبقة الكهنة (البراهميين) ، وللملوك كذلك ، وتم بموجب هذه القوانين تنميط قواعد السلوك الاجتماعى للناس عامة ، كما أريد تثبيت قواعد العرف والتقاليد التى عاشت مع الهنود حتى اليوم .

وقوانين مانو ذات الطابع الفلسفى هى أبيات من الشعر بلغت ٢٦٨٥ بيتا ، قيل فى ميثولوجية أهل الهند القدامى انها من وحى الاله «براهما»(٣) الذى كان فى نظرهم هو الاله الاكبر الذى لا يقهر .

ولقد صورت هذه القوانين طبقات الشعب على هيئة أربعة أجزاء من جسم الاله براهما ، أعلاها طبقة البراهما ، وهم كهان الاله ذاته ، وهم ذوو طبيعة قدسية ، وكانوا يمثلون من الاله رأسه ، بمعنى أنهم كانوا بالنسبة له مصدر حكمته . هؤلاء كان يجب على الملوك أجلالهم وعليهم أن يخدموهم ، والا ينالوا من كرامتهم ، وأن يحققوا رجاءهم ، ويستجيبوا لنصحهم ، ولا يمسوا أملاكهم ، ولا يفرضوا عليها الضرائب، ولا يحملوها بأى التزام ، ولو فى أشد الظروف(٤). أما الطبقة الثانية فكانت طبقة المتحاربين، وكانوا يمثلون من الاله ذراعه أى مادة قوته . وكان من هؤلاء يخرج الملوك ، الذين كانت مكانتهم أيضا مقدسة ، حيث تشبههم هذه القوانين بالنار المقدسة التى لا يصح الاقتراب منها ، وبالشمس التى تضىء القلوب ، وتشع النور فى العيون ، وبقوى الطبيعة العظمى .. كتلك التى تسكن الرياح أو القمر أو ما شابه ذلك . فهم فى مكانتهم القدسية لم يكن يعلوهم غير طبقة البراهمة فقط . أما الطبقة الثالثة فكانت طبقة التجار والصناع ، وهم الذين يمثلون من الاله فخذه ، أى التى تعينه

---

(١) يرجع الى Will Durant, The Sotry of Civilization, p. 407.
(٢) يرجع الى Jack Finegan, The Archeology of World Religions, 1952, p. 30.
(٣) يرجع الى A Source Book in Indian Philosophy, 1957, pp. 172-192.
(٤) الدكتور مصطفى الخشاب ـ تاريخ الفلسفة والنظريات الفلسفية ـ ص ٢٦ وما بعدها

على انتصاب طوله ، وهؤلاء هم أفراد الشعب العاملين الذين يمثلون مصدر رزقه ، ولكن ليس لهم أن يتساوروا فى الحقوق بطبقة المحاربين ولا فى الطقوس الدينية بطبقة البراهما ، أما الطبقة الرابعة فهى طبقة العبيد والارقاء ، وهى تمثل قدم الاله أى أدنى أجزاء جسمه ، وهؤلاء هم الذين لا يجب أن يعلو راسهم الى أعلى لأنهم خلقوا للخدمة دون التمتع بأى امتياز ، ولهذا قضى على اغلبهم أن يظلوا فى القاع .

ولقد استعانت المدرسة المانوية فى الادارة العامة بهذا التنظيم على صرف الناس عن طلب المساواة فى المعاملة ، فزهدوا عن المطالبة بحقوقهم ، وداوموا على فهم انفسهم بالطريقة التى رسمتها لهم هذه القوانين .

ولقد كان على طبقة البراهمة التى كفل لها كل مظاهر التقديس والاحترام ، أن تبتدع شيئا يضمن دوام هذا التنظيم ، حتى يكفل لهم دوام البقاء فى علوهم ، وليظل الناس بعيدين عن التفكير فى أمر دنياهم ، فكان أن صور (الجزاء) Chatisment الذى يقع على المخالفين للتنظيم البراهمى ، وكأنه أمر قدسى لايصح المناقشة فيه، فجعلوامن هذا المبدأ الادارى الصرف أى(الجزاء) الها مطاعا ، وصوروه على هيئة « السياسى الماهر ، والمدير الماكر ، الذى يحكم الجنس الانسانى ويرعى مصالحه ويسهر على سلامته » حتى أصبح من الجزاء فى ميثولوجية الهنود القدامى « قاض قديس » .. « يستيقظ مبكرا قبل أن تستيقظ الكائنات ولا يغمض عينيه الساهرتين حتى لا يفلت العابثون من رقابته » ثم ليضمنوا التشدد فى تنفيذ هذا القانون ،فقد أشار هذا القانون الى أن البراهمى اذا أساء تطبيق الأوامر التى تهبط عليه من عالم الالهة، انقلبت سعادة الأفراد بؤسا وشقاء ، وعاث الأشرار فى الأرض فسادا ، وتحللت الروابط الاجتماعية . واعتدى الأقوياء على الضعفاء ، وانتقم العبيد من الأسياد ، واستولى الدهماء على صولجان الحكم ، وساموا البراهمة صنوف العذاب والوان المذلة والهوان .

وهذه الفلسفة على ما فيها من أمل براق فى الحرص على سلامة النظام الاجتماعى ، ومن رغبة معسولة فى تنفيذ القوانين ، الا أنها كما يقول بول جانيه تخفى وراءها اعنف مظاهر الحكم الثيوقراطى ، وأقسى مظاهر الملكية المستبدة لأنها تضع فوق قمة المجتمع (اله الجزاء) وقد تدثر فى أثواب دموية لا تعرف اللين والمهادنة(١) .

وكان تطبيق مبدأ الجزاء بهذه الصورة ، علاوة على أنه ساعد على اعتناق شعب الهند القديم للافكار الصوفية،التى ولدت فيهم العكوف على التأمل العقلى فى القوى الخفية والفناء فى الذات الالهية ممثلة فى الاله براهما والبعد عن مشاكل الحياة اليومية خوفا من الاذى الذى يصيب المتعلق بأمور الدنيا ، كان كذلك سببا فى خلق طبقة شعبية خامسة غير الطبقات الأربع التى وردت فى القوانين المانوية ، وهى طبقة المنبوذين ، التى كان قوامها أسرى الحروب وبعض القبائل الوطنية التى لم ترض الارتداد عن ديانتها الفطرية ، وكذلك الذين يصبحون عبيدا وأرقاء نتيجة توقيع الجزاء عليهم.

ولقد تمكنت طبقة البراهمة فى ظل المدرسة المانوية أن تسيطر على المجتمع الهندى القديم وتقيم لنفسها داخله استقلالا فنيا عجيبا ، حتى اصبح يعتقد افراده أنها أحدى الوسائل الهامة المؤثرة فى الطبيعة ، والتى بتسخيرها لقواها يمكنها أن تزيد من الانتاج القومى ولا سيما فى الزراعة، كما أصبح يعتقد الناس فى أن ارضاءها يقى البلاد شر الكوارث الطبيعية ، وشر الافات الزراعية ، وشر الأمراض التى تنتاب مملكة الحيوان . ولكنه رغم كل هذا الانضباط الادارى الذى صاغه بعناية البراهميون القدامى اذا بطبقة من المفكرين ينفلتون من بين براثن هذه المدرسة ويؤسسون مذاهب مختلفة تقاوم سيطرة البراهمة .

---

(١) المرجع السابق ويرجع كذلك الى : Paul Janet, Histoire de la Science Politique. Tome I, p. 160.

لقد حاول البراهمة أن يقسموا بينهم وبين الغزاة من الآريين قيادة الهند فتركوا للغزاة الانخراط فى سلك المحاربين الكشاتريه Kchatrayas فى حين قصروا على أنفسهم وظائف الحكمة والفلسفة والكهنوت . وقد جعلوا من الفلسفة التى ضمت كل معارف الهند سرا ولغزا موقوفا عليهم ، وجعلوا من اللغة السنسكريتيه لغة للكهنة ، فعاشت مغلقة فى عقولهم ، كما أن كتابتها لم تكن صناعة لغيرهم واستخدموا الكتابة فى القليل النادر ولهذا سيطروا على مجال العلم والفلسفة .

وكان من الضرورى أن يظهر من الشعب أناس يحاولون فك طلاسهم اللغة السنسكريتية ، ولهذا نجدها تتطور فى عصر بوذا الى اللغة البراكيتية، التى كانت لغة البوذيين والجانتين ثم تحولت الى لغة شعبية وهى اللغة الباليه (التى كتبت بها تعاليم بوذا) .

وانك لتلحظ التشكيك فى قوة البراهمة فى بعض أشعار اليوبانشاد نفسها ، ففيها من الأشعار ما تشير اليهم بتهكم . الا أن المعول الحقيقى الذى هدم تسلط طبقة البراهمة على الشعب الهندى القديم لم يكن غير بوذا نفسه الذى عاش بين عام ٥٦٣ وعام ٤٨٣ ق.م .

ولقد اعتنى الهنود القدامى بتدوين تعاليم بوذا كتابة بعد أن تداولها الشعب ما يقرب من ثلاثة قرون ، وأمر المجلس البوذى فى عام ٢٤١ قبل الميلاد بتدوين هذه التعليمات واطلقوا عليها اسم الباتاكات «Pitakas» ومعناها سلال القانون Baskets of the Law وهى تحوى ثلاثة اقسام: السوتا The Sutta أى حكايات بوذا ومناقشاته ، والفينيا The Vinaya أى تشريعه Discipline والابيزوما The Abbidhamma أى مذهبه(١) .

ومع أن الديانة البوذية قد تفرعت أصلا من الديانة البراهمية الجامدة ، ولم تكن فى أول الأمر تقصد القضاء على الفوارق الطبقية فى المجتمع الهندى القديم ، الا أنها بتبنيها مبدأ المساواة بين أفراد الشعب ، ومناداتها باشتراك الأفراد جميعا فى الطقوس والعبادات ، اذا بحركتها التى كانت بمثابة ثورة داخل صفوف المدرسة المانوية تنادى بضرورة ازالة القيود الاجتماعية وتخفيف حدة الفواصل التى كانت موجودة بين مختلف المجتمعات فى الهند .

وطالب بوذا اتباعه ومؤيديه بأن ينتشروا فى الأرض ويعلنوا أن الفقراء والاغنياء كلهم سواسية ، وأن رجال الدين ورجال الحرب ورجال الزراعة والصناعة جميعهم مواطنون فضلاء ، وجميعهم يتساوون فى التمتع باقامة الشعائر الدينية . وأن البراهمى لا يبز غيره من افراد الطبقات الاخرى ، وانه ليس بينه وبينهم ذلك الاختلاف الكبير الذى يوجد بين الذهب والصخر ، أو بين النور والظلمة ، أو بين العلم والجهل ، كما ادخل هذا الزعيم البراهمى الثورى تفسيرا جذريا فى مفاهيم المدرسة المانوية ، اذ نادى بأن البراهمى لم يخرج من الاثير أو من جوف الأرض ، ولم يولد فى هذا العالم عن طريق غير طبيعى ، وانه رجل عادى كسائر الأفراد ، اذا مرض أو مات أصبحت جثته شيئا نجسا ، يحرم لمسها كجثث سائر الآدميين .

ولكن رغم كل هذه المبادىء الانسانية التى اعلنتها البوذية ، ورغم مالاح فى تصويرها من نضج وتقدم ، الا أنها لم تتمكن فى تصويرها ، أن تنتزع من فلسفة الهنود القدامى حب الزهد والبعد عن الحياة ، فظلت ادارتهم العامة أسيرة هذا الاطار ، وخاصة أن مبادئها كانت اكثر تحريضا على هذا الاتجاه ، اذ بنت مذهبها على اربعة مبادىء سمتها بالحقائق السامية الأربع أولاها : تقرير وجود الالم ، وأن الحياة ضرب من الالم ذاته . وصورت مظاهر الالم فى الولادة والمرض والشيخوخة ، ثم تعدتها الى ظواهر

---

(١) يرجع الى James Histings and John Selbin, Encyclopedea of Religion and Ethics, 1944, Indian Buddhism.
كما يرجع الى المرجعين السابقين والى كتاب ول ديرانت عن قصة الحضارة .

الحياة كلها . وثانى مبادئها يقرر أن مصدر الالم هو الشهوة ، والمبدأ الثالث يطالب بضرورة القضاء على هذه الشهوة ، أما المبدأ الرابع فيرسم طريق الوصول للقضاء على هذه الشهوة. وهذه المبادىء الاربعة هى التى تسمى (السبل السامية ذات الشعب الثمان) .

والشعب الثمان : انما تحدد الصفات التى يجب أن يتحلى بها المرء وهى : سلامة الرأى Right Views وسلامة النية Right aspirations وسلامة القول Right Speech وسلامة السلوك Right Conduct وسلامة العيش Right Livelehood وسلامة الجهد Right Effort ، وسلامة القصد فى الأمور التى تعنينا Right Mindfulness وسلامة التركيز العقلى Right Concentration كل هذه السبل والشعب يمكن ردها الى أمور ثلاثة هى: الاستقامة La Droiture والتأمل La Meditation والحكمة La Sagesse (١). وبهذا وضع بوذا للهنود القدامى صراطا واضحا يمكن للادارة العامة أن تتبعه وهى حذرة من مطباته ، المتمثلة فى الزهد والتعالى عن أطايب الأكل فى الحياة الدنيا ، لأن التعاليم البوذية قد صورت فى عموميتها الحياة شرا من الشرور يجب التخلص منه ، بينما أعتبرت العالم الآخر هو الخير الاعظم والمطلب الاسمى للمواطن الصالح الذى يجب أن يتطلع الى أرجاء الدولة السماوية ، غاضا ببصره عن تلك الدولة الارضية ، فخلقت جيلا من الاداريين الزهاد والمتصوفين ، ما زال ممتدا اثره فى الهند حتى اليوم(٢) .

لقد كان بوذا صاحب ثورة(٣)، ولكنها ثورة أخلاقية علا فيها السلام على كل شىء وكان كأنه اعتنق ديانة السيد المسيح قبل أن يولد بأكثر من ٥٠٠ عام ، ولقد كان يقول لاتباعه .. اذا أساء الى انسان عن عمد فسأرد اليه الاساءة بوقاية من حبى ، وسأمنحه حبا مخلصا ، وكلما زادنى شرا فسأزيده خيرا .

The more evil comes from a man the more good shall come from me.

ثم هو القائل لمريديه :

١ ـ لا يقتلن أحد كائنا حيا

Let not one kill living being.

٢ ـ لا يأخذن أحد ما لم يعط له .

Let not one take what is not given to him

٣ ـ لا يقولن أحد كذبا .

Let not one speak falsely

٤ ـ لا يشربن أحد مسكرا .

Let not one drink intoxicating drinks

٥ ـ لا يقمن أحد على دنس(٤) .

Let not one be unchaste

ورغم هذه الثورة الاصلاحية التى تعبر عن اغلى معانى السلوكيات التى تهتم بها الدراسات الادارية الحديثة ، ورغم ما عمله الامبراطور اسوكا Asoka (١) لنشر تعاليم بوذا داخل البلاد وخارجها ، فان البوذية الآن كدين يدين به الملايين ، والذى هو من أكثر اديان العالم روادا، فقد أصبحت دينا لغير الهنود رغم أن المعتنقين له فى العالم يبلغون الـ ٥٠٠ مليون(٦) .

ان الحديث عن فلسفة الهند يطول شرحه ، وان ما يمكن أن تستفيد منها دراسات الادارة العامة لكثير وكبير ، ولكنه يحتاج الى مشقة فى التفكير لمعرفة كيف نظم الهنود فلسفتهم وامنوها وأثروها بكل فكر ثاقب .

---

(١) يرجع الى تاريخ الفلسفة والنظريات السياسية للاستاذ الدكتور مصطفى الخشاب ص ٣١

(٢) يرجع الى Will Durant, The Story of Civilization, p. 425 and see.

(٣) يرجع الى كتاب الدكتور أحمد الخشاب فى التفكير الاجتماعى ١٩٧٠ ص ٩٨ .

(٤) يرجع الى Eugène Burnof, Introduction à l'Histoire du Buddhisme, and see also Encyclopedia of Religions, (India Buddhism).

(٥) V.A. Smill, Asoka, The Buddhist, 1959.

(٦) Encyclopedea of Religions and Ethics p. 209. على أن كتاب المعتقدات القديمة The Archeology of Religion يحدد عدد البوذيين فى العالم بمقدار ١٥٥ مليون بوذى وسواء كان العدد خمسمائة أو مائة وخمسة وخمسين مليون فهو عدد كبير بالنسبة لتعداد الأديان .



الندوة العربية الأولى فى المسائل السكانية
لموجهى ومسئولى الثقافة العمالية فى الدول العربية

عقدت بالقاهرة فى الفترة من ٢٣ نوفمبر الى ٥ ديسمبر ١٩٧٤ الدورة العربية الأولى لمسئولى الثقافة العمالية عن الآثار الاجتماعية والاقتصادية للمسائل السكانية التى نظمتها منظمة العمل الدولية بالاتفاق مع وزارة القوى العاملة والمؤسسة الثقافية العمالية وحضرها ممثلون عن اتحادات العمال والمنظمات العمالية العربية المتخصصة فى مجال للثقافة العمالية فى جميع البلاد العربية ، وممثلون عن المنظمات الدولية الاقليمية المعنية كمراقبين ، كالجامعة العربية ومنظمات اليونسكو واليونيسيف والصحة العالمية وجمعيات السكان وتنظيم الأسرة .

وتأتى هذه الندوة قبل نهاية عام ١٩٧٤ الذى اعتبر السنة الدولية للسكان من اجل حث العالم على انتهاج سياسات تقيه الوقوع فى خطر الزيادات المطردة فى السكان بمقادير واعداد تفوق معدلات الزيادة فى التنمية وتكفل له التنسيق والمواءمة بين تزايد السكان والموارد المتاحة مما يسمح بامكانية اقامة الحياة الرغيدة لبنى البشر .. كذلك يجىء انعقاد هذه الندوة فى أعقاب انهاء مؤتمر الغذاء العالمى الذى دق ناقوس الخطر امام البشرية التى تواجه الآن أزمة المجاعة لقلة الغذاء الذى يكفى ملايين البطون الخاوية والافواه المفتوحة .

ومن هنا تجىء اهمية هذه الندوة من أنها تمثل استجابة طبيعية واعية لظروف العصر ومتطلباته . فحين تواجهنا الحقيقة المرة بأن مخزون الغذاء العالمى الآن لا يكفى لاكثر من أسابيع محدودة ، وان عدة الوف من البشر قد لقوا حتفهم من الجوع فى انحاء عديدة من العالم ، وان هناك ملايين اخرى من البشر يتهددهم ذلك المصير .. حين تواجهنا هذه الحقائق سرعان ما يقفز أمامنا سؤال يطرح نفسه بالحاح .. ماذا بعد .. ؟ ذلك هو السؤال الذى اجتمعت الندوة العربية السكانية للاجابة عنه .. خاصة وان الدلائل تشير الى ان حزام الجوع والقحط فى أفريقيا يهدد الآن بالزحف الى الشمال نحو الجناح الغربى لأمتنا العربية .

وقد أظهرت مناقشات الندوة أهمية دراسة أبعاد المشاكل السكانية للمهتمين بشئون الثقافة

العمالية حتى يمكن فيما بعد ادخال المسائل السكانية ضمن برامج الثقافة العمالية نظرا لأهميتها للعمال ، لأن الزيادة السكانية تؤثر على الاستخدام والأجور وعلى دخل الأسرة وظروف العمل ، بقدر ما تؤثر على التنمية الوطنية وتوعيه الحياة والبيئة التى يعيش فيها العمال ... وانه لكى تتحقق رفاهية كافية للعامل ينبغى ان يبحث من أجله المشكلة السكانية التى تنعكس على تعليمه وصحته وأسرته وكل متطلبات الحياة .

كذلك أظهرت المناقشات أن المسألة السكانية بالنسبة للوطن العربى لا تعنى بالضرورة تحديد النسل أو التقليل من معدلات زيادته . ذلك انه ان كانت بعض البلدان العربية تعانى من زيادة سكانية كبيرة فان بلدانا أخرى تعانى من نقص فى السكان تتقاعس معه قواها البشرية عن استيعاب ما حباها الله بها من خير وثروة . ومن هنا فأن المسألة السكانية بالنسبة للوطن العربى مسألة تنسيق وتكامل سكانى تستطيع به أمتنا العربية أن تضع قواها البشرية فى الموضع المناسب بها لتواصل مسيرتها بثبات فى المجتمع الدولى .

وعن مشكلة الغذاء العالمى أوضحت المناقشات أنها فى الأساس مشكلة تزايد مطرد فى عدد السكان لا يتناسب مع التوسع الرأسى والأفقى فى الرقعة الزراعية ، الأمر الذى تتزايد معه أسعار المنتجات الزراعية ... وهذه الحقيقة أو هذه المشكلة توجد بصورة صارخة فى الدول النامية حيث معدلات النمو السكانى عالية من ناحية ووسائل الانتاج والقدرة على الاستثمار متخلفة من ناحية أخرى . والبلدان العربية مثل مؤلم لذلك حيث يحدث نمو سكانى فى بعض اقطارها بمعدلات كبيرة ، وأرض عربية صالحة للزراعة بمئات الملايين من الأفدنة والهكتارات لا تجد المال الكافى فى بعضها ، أو الايدى العاملة المدربة فى البعض الآخر وذلك لكى تغل هذه الأرض الخير لأبناء هذه الأقطار ، ومن ثم كان استيراد كثير من الأقطار العربية حاجتها من المنتجات من دول تلوح من فترة لأخرى بحرمانها من بيعها ، وهذا يتطلب زيادة وعينا فى الأمة العربية بحقيقة ما يجرى فى عالم اليوم والاتجاه بخطى واسعة الى الأفادة من المزايا النسبية العديدة على امتداد أرضها الواسعة فيتفاعل رأس المال العربى الهائل مع الأرض العربية وما تكتنزه من خيرات ، بخبرة الانسان العربى واخلاصه ليتحقق الخير لجماهير هذه الأمة وتكون بحق خير امة أخرجت للناس .

واخيرا فقد جاءت توصيات هذه الندوة فى ختام أعمالها مؤكدة هذا الفهم الواعى لابعاد المشاكل السكانية التى أظهرتها مناقشتها ... ومن أهم هذه التوصيات ضرورة تعميق المعرفة بالمسألة السكانية على مستوى الوطن العربى وعلاقتها بأوجه الحياة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والصحية ، مع الاهتمام بتحقيق الربط الدائم بين المسألة السكانية ودراسات خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية .

واوصت الندوة بالعمل على أن تتضمن برامج الثقافة العمالية دراسات عن الثقافة السكانية واهميتها بالنسبة للتنمية وتأثير ذلك كله على القوى العاملة ، وعقد دورات وحلقات أخرى على المستوى القطرى والاقليمى لتأثير المسائل السكانية على العمالة .

واكدت الندوة دور اجهزة تنظيم الأسرة وضرورة دعمها بالامكانيات المادية البشرية لتحقيق رسالتها وفقا للتراث العربى والقيم الروحية والحضارة العربية الانسانية وانسجاما مع مبدا التكامل العربى .

وطالبت الندوة بضرورة تحسين أوضاع الريف والبادية وتطويرها اقتصاديا واجتماعيا وثقافيا وتحقيق التوازن بين الريف والمدينة فى خطط التنمية ، ودعم أجهزة الرعاية الصحية والطلب الوقائى على المستويين القطرى والقومى لرفع المستوى الصحى للانسان العربى .

وعكست توصيات الندوة أيضا اهتمامها بقضية محو الأمية والارتفاع بالمستوى العلمى لابناء الوطن العربي حيث طالبت بتضافر الجهود

المختلفة من أجهزة حكومية ومنظمات شعبية فى مجال محو الأمية على المستويين القومى والقطرى ومدها بكافة الامكانيات الكفيلة بالقضاء على هذه المشكلة ولنشر الوعى السكانى فى المجتمع ، كذلك تكثيف الجهود من قبل الأجهزة الحكومية للارتفاع بالمستوى التعليمى فى الوطن العربى بما يكفل بناء الانسان العربى القادر على مسايرة روح العصر فى كافة الميادين واستصدار التشريعات التى تكفل الزامية مجانية التعليم فى كل مراحله .

حلقة دراسية
عن دور المرأة فى التنمية الريفية

نظمت جامعة الدول العربية بالاتفاق مع منظمتى الأمم المتحدة للتغذية والطفولة حلقة دراسية عن دور المرأة فى التنمية الريفية عقدت خلال شهر نوفمبر ١٩٧٤ بمقر الجامعة بالقاهرة ، وحضرها ممثلون عن ١٨ دولة عربية ومن دول البحر المتوسط ، مع مراقبين عن الأمم المتحدة والاتحادات النسائية الحكومية والاهلية .

وقد تم تخطيط برنامج الحلقة الدراسية فى اطار يؤدى الى تركيز الانتباه على العلاقات المتداخلة بين وضع المرأة والتنمية الريفية والمشكلات السكانية ، كما يؤدى الى اقتراح الاستراتيجيات الكفيلة بزيادة مشاركة المرأة فى عمليات التنمية .

وعقدت الحلقة ثمانى جلسات عامة قدم فيها ١٤ بحثا كما قدمت تقارير شفوية من بعض الأعضاء عن الأوضاع فى دولهم ، كما تم تحليل اجابات ٩ دول من الاستبيان الذى أرسل اليها عن موقف المرأة من التنمية الريفية، وقد انقسمت الحلقة الدراسية بعد ذلك الى ثلاث مجموعات عمل : واحدة عن سياسات التنمية الريفية والثانية عن اعداد وتأهيل المرأة للعمل فى الريف. والثالثة لدراسة مشكلات الامية وتنظيم الاسرة ، وقامت المجموعات الثلاث بدراسة هذه الموضوعات ووضعت فيها توصياتها .

ففى مجال السياسات أوصت الحلقة الدراسية بضرورة النظر الى سياسات التنمية على أنها جزء من سياسة التنمية القومية للدول، ذلك أن استثمارات التنمية فى البلاد العربية لم تعط الاهتمام الكافى لتحسين ظروف الحياة الريفية ، وأوصت الحلقة باعتبار المشاركة الشعبية فى عملية التنمية جزءا من استراتيجية كلية للتغيير الاجتماعى وضرورة تعبئة الجهود لانضمام المرأة الى التنظيمات المختلفة للمشاركة الشعبية، وأوصت كذلك باعادة النظر فى القوانين والاجراءات التشريعية ذات الاثار السلبية على اشتراك المرأة فى خطط التنمية والتأكيد على زيادة وعى المرأة بضرورة ممارستها لحقوقها القائمة واصدار التشريعات السياسية والمدنية اللازمة لهذه الممارسة ، واخيرا أوصت الحلقة فى مجال السياسات بأن تتبنى الحكومات العربية سياسات سكانية تهدف الى تحسين نوعية حياة سكان الريف مع ضرورة الأخذ ببرامج تنظيم الاسرة وادخال موضوع السياسات السكانية فى المناهج الدراسية .

وفى مجال اعداد وتأهيل المرأة للعمل فى الريف أوصت الحلقة الدراسية بضرورة توفير فرص العمل للمرأة فى الريف بالتوسع فى التصنيع الزراعى والمؤسسات الانتاجية الصغيرة وما يتطلبه ذلك من وضع برامج للتدريب المهنى للعاملات الريفيات لتزويدهن بالمعلومات

والمهارات لتحسين انتاجيتهن ، والعمل على تقديم برامج للتدريب المهنى للفتيات غير المقيدات بالمدارس والنساء غير العاملات ، كما أوصت الحلقة الدراسية بالعمل على سد الحاجة الماسة لدول المنطقة العربية الى الفنيين والمدربين القادرين على العمل فى مجالات التنمية الريفية ، واخيرا أوصت الحلقة بضرورة اجراء البحوث والدراسات ووضع الاحصائيات المتعلقة باستخدام المراة فى القطاع الريفى ومعدل المشتغلات بأجر ونسبة الامية والمشكلات الصحية التى تواجههن ، ولا شك أن التخطيط السليم يحتاج الى مثل هذه البيانات .

وفى مجال محو الامية وتنظيم الاسرة اوصت الحلقة الدراسية باعتبار برامج تنظيم الاسرة جزءا من خدمات رعاية الامومة والطفولة ، أما بالنسبة للقضاء على الامية فقد أوصت الحلقة بضرورة تشجيع الشباب المتعلم وطلبة المدارس فى المناطق الريفية على تنظيم دراسات وبرامج لتعليم من فاتتهم فرص التعليم ، وأن تتحمل المنظمات السياسية مسئولية القيام بحملات لمحو الامية وزيادة مشاركة المراة فى عمليات التنمية .

واخيرا أوصت الحلقة الدراسية بضرورة اجراء البحوث فى العوامل المؤثرة فى اسهام المراة فى التنمية ، وفى دور المراة فى اتخاذ القرارات لتنفيذ برامج التنمية الريفية ، وفى المعتقدات والاتجاهات المؤثرة فى ادراك المراة وتصورها لدورها فى المجتمع .

وبمناسبة اعلان عام ١٩٧٥ العام الدولى للمراة فقد طالبت الحلقة الدراسية بضرورة بذل جهود مكثفة فى الدول الأعضاء لزيادة مشاركة المراة فى التنمية الريفية والعمل على انشاء لجان نسائية فى الدول التى لا توجد فيها مثل هذه اللجان .

الندوة الدولية الرابعة للمخاطر الصحية فى صناعة البناء والتعمير

عقدت بمقر الجامعة العربية بالقاهرة فى الفترة من ٢٥ — ٣٠ نوفمبر ١٩٧٤ ، الندوة الرابعة للمخاطر الصحية فى صناعة البناء والتعمير ، واشترك فيها خبراء من ١٢ دولة اجنبية و٦ دول عربية وهى : المجر وبلجيكا والمانيا الديمقراطية والمانيا الاتحادية وفرنسا والبرازيل واسبانيا وكندا وبلغاريا ورومانيا والسويد والارجنتين وسوريا والعراق والسودان والكويت وفلسطين ومصر .

وكان هدف الندوة دراسة الامراض الجلدية والصدرية التى تصيب العمال فى عملية البناء والتعمير ، وطرق وقاية وحماية العاملين فى هذا الميدان ، والاكتشاف المبكر للامراض ، وقد شهدت الندوة مناقشات لبحوث علمية مستفيضة حول الاخطار والأمراض المهنية التى يتعرض لها العاملون فى مجال البناء والتشييد ، ومن هنا جاءت أهمية هذه الندوة الدولية .

وقد جاء فى حديث الدكتور فؤاد محى الدين وزير الصحة المصرى ورئيس شرف الندوة قوله: فى وقت تتجه فيه مصر بعد السادس من اكتوبر الى مرحلة البناء والتشييد ليس على نطاق منطقة القناة فحسب ، ولكن لمرحلة البناء الشامل لمصر الحديثة ، فهى بلا شك ازاء هذا الاتجاه الضخم فى البناء معماريا واقتصاديا وصناعيا واجتماعيا ، فان مجتمعا عماليا ضخما سيكون نتاج هذا التحويل، ومن ثم فان اهتماما بالعاملين فى هذا المجال يتطلب اهتماما اكبر واوسع من ناحية الدراسات والتطبيق فى مجال التأمين والطب الصناعى ، مع ضرورة الاستفادة من

هذه البحوث والدراسات فى توسيع نطاق الاهتمام بعمال البناء والتشييد المصريين .

وتناولت البحوث المصرية فى الندوة عددا من الموضوعات الاساسية فى الامن والطب الصناعى لعمال البناء ، من ذلك البحث المقدم من الدكتور سمير الغوابى عن الاصابات الحادثة بين عمال البناء والتشييد والذى قام فيه بتحليل اسباب الحوادث التى جرت خلال عام ١٩٧٢ بين عمال البناء بالقطاع وأبرز أسبابها ونوع الاصابة والعضو المصاب وكم تكلفت الدولة بسبب الانقطاع عن العمل وكذلك الاصابات القاتلة التى حدثت فى نفس العام ، وبحث ثان عن فقد السمع بين عمال الاساسات الميكانيكية وقد أجريت الدراسة التى يضمها هذا البحث فى خمسة مواقع للعمل حيث عمل قياس للضوضاء وقياس لقوة السمع عند العمال المشتغلين ، وبحث ثالث عن التغييرات التى تحدث فى العظام والتى تنشأ عن مرض القيسون الذى يحدث للعمال الذين يتعرضون لضغوط دم مرتفعة من عملية بناء قواعد الكبارى وتهتم اساسا بالعمال الذين يغطسون تحت سطح الماء ، وبحث رابع عن التحجر الرئوى فى أعمال البناء أو الانشاءات الثقيلة حيث وجدت حالات تليف رئوى بين هؤلاء العمال ، وبحث خامس عن الحوادث الجسيمة الناتجة عن السقالات .

ومن البحوث المصرية التى قدمت فى الندوة البحث الذى قدمه الدكتور جمال السمرة عن المخاطر الصحية فى صناعة المواسير وطوب النار وذلك من واقع دراسة ميدانية فى أحد المصانع حيث قام بقياس تركيز الاتربة فى جو المصنع ووجد أن نسبة التركيز اكثر من النسبة المسموح بها ، ونتج عن هذا التعرض الذى استمر فترات طويلة وصلت الى ٢٠ عاما اصابة بعض العمال بالنزلات الشعبية المزمنة واصابة آخرين بمرض التحجر الرئوى ، كما قدمت للندوة بحوث أخرى عن التحجر الرئوى منها بحث للدكتور جرجس عطية ، وآخر للدكتور على مسعود ، وثالث للدكتور أحمد عمارة .

أما عن الأمراض الجلدية فى صناعة البناء فقد قدم الدكتور عبد المنعم المفتى بحثا عن الاكيزما الجلدية بين عمال البناء ، وقدم الدكتور ابراهيم الصياد بحثا عن الأمراض الجلدية بين العمال المعرضين للاسمنت وكذلك بين العمال المعرضين للمواد اللاصقة للخشب ، كما قدم الدكتور محمد ندا أيضا بحثا عن الأمراض الجلدية فى صناعة البناء .

وناقشت الندوة الدولية عديدا من البحوث لخبراء من دول اجنبية مختلفة ، منها بحث للدكتور بليزو عن تقييم مخاطر التحجر الرئوى ، وبحث للدكتور جوليات عن العمال المعرضين لاخطار الاسبستوس ، وبحث للدكتور جورج سولز عن الغبار فى صناعة البناء ، وبحث للدكتور بليز أيضا عن الحساسية الجلدية لانواع مختلفة من الأسمنت ، وبحث للدكتور فيكى عن المجهود العضلى لعمال بناء المساكن الجاهزة ، وبحوث أخرى عن أثر استعمال الالات التى تسبب الاهتزاز فى عمليات البناء على اضطرابات الدورة الدموية واليدين .

هذا وقد انتهت الجلسات العلمية لمناقشة هذه البحوث الى عدد من التوصيات الهامة لعلاج الامراض المهنية لعمال البناء والتشييد ، واقتراح وسائل توفير الامن الصناعى فى صناعة البناء للتقليل من الحوادث التى تتعرض لها فئة العاملين بها ، وضرورة فحص العمال دوريا لاكتشاف حالات المرض المهنى قبل استفحالها ، وضرورة استخدام وسائل الوقاية كسدادات الاذن واستعمال احذية وملابس خاصة وتقليل نسبة الغبار وغيرها من وسائل الوقاية .

وقد لاقت هذه الندوة التى نظمتها اللجنة الدولية الدائمة للمشاكل الصحية لاعمال البناء وعماله نجاحا ملحوظا ، خاصة وان الدراسات التى ناقشتها اعتمدت على التطبيق اكثر من مجرد النواحى النظرية ، ونحن فى حاجة الى مزيد من مثل نوعيات بحوثها فى الكثير من مؤتمراتنا ...



تقاليد وخبرة العمل المصرفي على أرفع مستوى

توفير بنك مصر ذو الجوائز



الودائع المتضاعفة
تبدأ من ٥ جنيهات
إلى ٢٠٠٠ جنيه

- فائدة ٣٪ سنويا
- يمكن الاقتراض على قيمة الوديعة
- يصرف ضعف المبلغ المودع
- تجمع بين مزايا الادخار والتأمين
- تقبل الودائع حتى سن ٦٥ سنة وبدون كشف طبي .



ORWO CHROM UT 18

أفلام

أورفو

انتاج : جمهورية ألمانيا الديمقراطية

VEB FILMFABRIK WOLFEN
Fotochemisches Kombinat
Deutsche Demokratische Republik

الاشتراكات

الاشتراك السنوى عن أربعة أعداد
- داخل جمهورية مصر العربية جنيه مصرى واحد .
- خارج جمهورية مصر العربية ٣٫٨٥ دولار ، أو جنيه استرلينى و١٢ شلنا شاملا مصاريف البريد وتدفع الاشتراكات فى الحساب الجارى للمجلة رقم ١٢٠١٢ بنك القاهرة الفرع الرئيسى ١٩ شارع عدلى بالقاهرة .

الاعلانات

الاعلانات يتفق عليها مع « مؤسسة دار التحرير للطبع والنشر — شركة الاعلانات المصرية » صاحبة امتياز الاعلان بالمجلة .

٥ شارع نجيب الريحانى
تليفون ٧٦٧٠٠ القاهرة
١ شارع أحمد عبد السلام
تليفون ٢٧٣٦٦ الاسكندرية

المراسلات

مجلة « الادارة »
٢ شارع الشواربى — القاهرة
تليفون ٥٧١٧٥ / ٥٩٥٧٥



رقم الايداع بدار الكتب
١٩٦٩/١١

MANAGEMENT

QUARTERLY REVIEW

FEDERATION OF MANAGEMENT DEVELOPMENT ASSOCIATIONS

Volume VII
Number 3
January 1975